



---

# **BACHELOR- ARBEIT**

---

Frau  
Johanna Charlotte Stöhring

**Analyse und Vergleich  
der Vermarktung einer  
Billig- und einer Linien-  
fluggesellschaft und  
der Auswirkung auf  
den Flugtourismus in  
Deutschland am Bei-  
spiel von Lufthansa  
und Ryanair**

2017

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Analyse und Vergleich der Vermarktung einer Billig- und einer Linienfluggesell- schaft und der Auswirkung auf den Flugtourismus in Deutschland am Beispiel von Lufthansa und Ryanair**

Autorin:  
**Frau Johanna Charlotte Stöhring**

Studiengang:  
**Business Management - Hotel, Event,  
Tourismus**

Seminargruppe:  
**BM14wT2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Stephan Heller**

Zweitprüfer:  
**Marcus Bartelt**

Einreichung:  
**Berlin, 23. Juni 2017**

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Low cost-carrier vs. full service airline. Analysis and comparison of the marketing and its effects on the air tourism in Germany using the example of Lufthansa and Ryanair**

author:

**Ms. Johanna Charlotte Stoehring**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM14wT2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Stephan Heller**

second examiner:

**Marcus Bartelt**

submission:

**Berlin, June 23rd, 2017**

**Bibliografische Angaben**

Stöhring, Johanna Charlotte:  
76 Seiten,  
Hochschule Mittweida,  
University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien,  
Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Vermarktung von zwei unterschiedlichen Fluggesellschaften. Es werden eine Billigfluggesellschaft und eine Linienfluggesellschaft ausführlich beschrieben und die wichtigsten Aspekte am Beispiel der Unternehmen Lufthansa und Ryanair beleuchtet. Das Ziel ist es, zu ergründen, ob und inwiefern deren Marketing auf bestimmte Felder wie z.B. die Zielgruppe, Konkurrenz und den Markt in Deutschland Einfluss hat.

Als Einstieg in das Thema werden die aktuelle Situation und die Entwicklung des Flugtourismus in Deutschland dargestellt. Dabei soll ein kurzer Überblick über den Markt und die Wettbewerber gegeben werden. Anschließend werden beide Fluggesellschaften mit ihren Strategien, Zielen, Kunden und Eigenschaften analysiert, wobei ein besonderer Fokus auf die Vermarktung gelegt wird.

Um auch Erkenntnisse einfließen zu lassen, die durch praktische Arbeit erworben wurden, erfolgt eine Umfrage zur Wirkung von Werbemaßnahmen der Flugunternehmen. Als Resultat der Arbeit soll herausgefunden werden, inwiefern der Flugtourismus allgemein in Deutschland durch die Wettbewerbsstrategien von Lufthansa und Ryanair beeinflusst worden ist und wie er sich in Zukunft entwickeln könnte.



# Inhaltsverzeichnis

	S.
Inhaltsverzeichnis .....	1
Abbildungsverzeichnis .....	2
Tabellenverzeichnis .....	3
1. Einführung ins Thema	
1.2 Entstehung und aktuelle Situation des Flugtourismus .....	4
1.3 Markt in Deutschland .....	5
1.4 Begriffsdefinitionen .....	11
2. Analyse und Vergleich beider Fluggesellschaften	
2.1 Allgemeine Informationen .....	15
2.3 Wettbewerbsstrategie .....	18
2.3 Unternehmensziele .....	27
2.4 Zielgruppe .....	30
2.5 Unique Selling Point .....	34
2.6 Marketingstrategie .....	35
2.7. Marketing Mix - Product, Price, Placement, Promotion .....	37
2.8 SWOT-Analyse .....	49
2.9 Analyse der Werbemaßnahmen .....	52
3. Auswirkungen auf potenzielle Passagiere	
3.1 Umfrage zur Wirkung von ausgewählten Werbemaßnahmen .....	58
3.2. Auswertung der Umfrage .....	58
4. Fallbeispiel für das Konkurrenzverhalten .....	60
5. Auswirkungen auf den Flugtourismus	
5.1 Zukunftsaussichten .....	62
6. Fazit .....	63
Literaturverzeichnis .....	65
Anlagen .....	72
Eigenständigkeitserklärung .....	76

## Abbildungsverzeichnis

	S.
Abbildung 1: Durchschnittlicher Wert pro Tonne Fracht 2015 .....	7
Abbildung 2: Marktanteile deutscher Fluggesellschaften (nach Sitzplatzangebot von und nach Deutschland) .....	9
Abbildung 3: Flugpreisstaffelung bei verschiedenen Buchungszeiträumen .....	10
Abbildung 4: Unternehmensstrategie .....	19
Abbildung 5: Unternehmerische Verantwortung bei der Lufthansa Group .....	27
Abbildung 6 Sinusmilieus .....	34
Abbildung 7 Distributionskanäle im Luftverkehr .....	42
Abbildung 8 Die Investition in Online Medien wird stetig ausgebaut .....	47
Abbildung 9 Anzeige Ryanair .....	53
Abbildung 10 Anzeige Lufthansa .....	56



# Tabellenverzeichnis

		S.
Tabelle 1	Zielgruppenanalyse von Lufthansa und Ryanair .....	31

# 1. Einführung ins Thema

## 1.2 Entstehung und aktuelle Situation des Flugtourismus

Seit Anbeginn der Zeit reisen Menschen. Ursprünglich fanden die Reisen jedoch nicht mit touristischem Hintergrund statt, sondern sie dienten dazu, neues Wissen und Kultur kennenzulernen, um es in die Heimat zurück zu nehmen und zu verbreiten. Auch durch Entdeckungsreisen, religiöse Pilgerreisen oder die Flucht vor Armut oder Krieg wurden die Menschen in die Ferne weg von ihrem Lebensmittelpunkt gezogen. Damalige Machthaber reisten, um ihre Macht zu demonstrieren und neue Gebiete zu erobern. Auch der Handel war ein Auslöser dafür, dass sich die Menschen an neue Orte begaben.

Dass Menschen aus touristischen Gründen reisten, entwickelte sich erst in den letzten 200 Jahren, als der Adel und das gehobene Bürgertum erstmals auch aus reinem Vergnügen andere Orte besuchten. Durch die sich weiterentwickelnde Technologie, wie z.B. die Erfindung der Dampfmaschine 1765, wurden auch fernere Ziele immer leichter erreichbar.

Das Fliegen löste schon damals eine große Faszination bei der Bevölkerung aus. So gab es ungemein viele Versuche, etwas zu konstruieren, mit dem man sich in die Lüfte begeben kann. Vom Segelflugzeug und dem Heißluftballon über das Zeppelin hat es Jahre gebraucht, bis 1911 endlich das erste Passagierflugzeug mit dem Namen "Aérobus" mit 11 Fluggästen startete.<sup>1</sup>

Ab den 60er Jahren wurde der Flugtourismus ein immer weiter verbreitetes Phänomen, welches sich nicht mehr nur noch die wohlhabenden Bürger leisten konnten. Auch durch das wachsende Angebot von Reiseanbietern gerieten Flugreisen mehr in den Fokus der Gesellschaft. In England wurde 1841 die erste Pauschalreise von Thomas Cook veranstaltet.<sup>2</sup> Neckermann verkaufte 1964 seinen ersten Reisekatalog in Deutschland.<sup>3</sup>

Durch die wachsende Nachfrage entwickelte sich der Tourismus immer weiter, sodass auch die Reiseveranstalter, Fluggesellschaften und Hotels ihre Angebote ausbauten. Durch die wachsende Konkurrenz zwischen den Fluggesellschaften stieg der Preisdruck und die Flugtickets wurden stetig erschwinglicher. Zum Vergleich: Ein Flug von Düsseldorf nach New York kostete 1954 knapp 3600 Mark, was einem damaligen VW-Käfer entsprach. Heutzutage gibt es dieselbe Route schon etwa ab 350 Euro.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. o.A. (o.J.): „Welches war das erste Passagierflugzeug?“. URL: <http://www.wasistwas.de/archiv-technik-details/welches-war-das-erste-passagierflugzeug-und-wer-hat-es-erfunden-und-gebaut.html>, Zugriff 26.04.2017

<sup>2</sup> Vgl. Sölch, Anton (1995): „Entwicklung des Tourismus“. URL: [http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/Entwicklung\\_Tourismus/body\\_entwicklung\\_tourismus.html](http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/Entwicklung_Tourismus/body_entwicklung_tourismus.html), Zugriff 26.04.2017

<sup>3</sup> Vgl. Zmoelnig, Ralf (2015): „Deutschland reist - die Entwicklung des Flugtourismus“. URL: <http://www.parken-und-fliegen.de/flugreisemagazin/643-deutschland-reist-die-entwicklung-des-flugtourismus/>, Zugriff 30.03.2017

<sup>4</sup> Vgl. Flottau, Jens (2010): „Teurer Flug“. URL: <http://www.sueddeutsche.de/reise/entwicklung-der-ticketpreise-teurer-flug-1.261348>, Zugriff 29.04.2017

Die erste Billigfluggesellschaft Southwest Airlines entstand bereits in den 70er Jahren in den USA. In Europa war es das Unternehmen Ryanair, welches 1985 als erste Airline mit dem Niedrigpreiskonzept in den Markt eintrat.

Durch den immer dichter werdenden Markt des Flugverkehrs waren die Fluggesellschaften gezwungen, ihre potenziellen Passagiere durch Werbung auf sich aufmerksam zu machen, sodass das Budget und das Personal für PR- und Marketingausgaben aufgestockt werden musste.

Auch die Flughäfen entwickelten sich weiter und werden heutzutage längst nicht mehr nur für den An- und Abflug der Maschinen genutzt. Die Unterhaltungs- und Einkaufsmöglichkeiten sowie die Verkehrsanbindung und der Transfer von und zu den Flughäfen sind extrem fortgeschritten. Es gab und gibt weiterhin eine Verbesserung der Angebote und des Services an Bord, der Ausbildung für die Crew sowie einen Ausbau der Streckennetze.

Gemessen am Passagieraufkommen sind die größten Flughäfen weltweit Atlanta in den USA mit knapp über 100 Millionen, Peking in China mit 89,4 Millionen und Dubai in den Vereinigten Arabischen Emiraten mit 78,1 Millionen Passagieren pro Jahr (Stand 2015).<sup>5</sup> Die größte Fluggesellschaft der Welt ist American Airlines mit 146,5 Millionen Fluggästen im Jahr (Stand 2015). Auf Platz 2 befindet sich mit Southwest Airlines ebenfalls eine amerikanische Fluggesellschaft. Als einzige deutsche Fluggesellschaft in den Top 20 ist lediglich Lufthansa auf Platz 11 mit 56,2 Millionen beförderten Passagieren im Jahr 2015<sup>6</sup> vertreten.

Der Flugtourismus ist weiterhin eine Branche mit Wachstumspotenzial und wird auch in den nächsten Jahren weiter wachsen, was allerdings nicht bedeutet, dass sich jedes einzelne Land, jeder Flughafen und jede Fluggesellschaft weiter steigern wird.

## 1.3 Markt in Deutschland

Der Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftssektor für Deutschland. 10,8 % des Bruttoinlandsproduktes sind auf den Tourismus zurückzuführen.<sup>7</sup> So hat er eine höhere Wertschöpfung als z.B. das Baugewerbe.

Das Bruttoinlandsprodukt ist ein Maß für die gesamte wirtschaftliche Leistung in einer Volkswirtschaft in einer Periode. Es „misst die Produktion von Waren und Dienstleistungen im Inland nach Abzug aller Vorleistungen.“<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. o.A. (2017): „Das sind die größten Flughäfen der Welt“. URL: <http://www.travelbook.de/service/Wettlauf-um-die-Nummer-1-Die-groessten-Flughaefen-der-Welt-271757.html>, Zugriff 26.04.2017

<sup>6</sup> Vgl. Christ, Tobias (2016): „Die 20 größten Fluggesellschaften der Welt“. URL: <https://www.aktiv-online.de/nachrichten/detailseite/news/ranking-die-20-groessten-fluggesellschaften-der-welt-nach-passagierzahlen-10201?pic=10>, Zugriff 26.04.2017

<sup>7</sup> Vgl. WTTC - Travel & Tourism Economic Impact 2017 Spain (2017): „Beitrag der Tourismusbranche zum BIP in ausgewählten Ländern“. Statista- das Statistikportal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/289171/umfrage/beitrag-der-spanischen-tourismusbranche-zum-bip-im-vergleich/>, Zugriff 25.04.2017

<sup>8</sup> Wirtschaftslexikon (o.J.): „Stichwort: Bruttoinlandsprodukt (BIP)“, Springer Gabler Verlag. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57565/bruttoinlandsprodukt-bip-v8.html>, Zugriff 25.04.2017

Rund 2,9 Millionen Menschen arbeiten im Dienstleistungsbereich Tourismus, was 7% der Gesamtbeschäftigten in Deutschland entspricht (Stand 2011)<sup>9</sup>.

Besonders der Flugtourismus ist nicht nur für Urlauber, sondern auch für internationale wirtschaftliche und geschäftliche Beziehungen unentbehrlich. Über 223 Millionen Fluggäste reisten von und zu deutschen Flughäfen im Jahr 2016. In Deutschland gibt es 22 Flughäfen mit internationalen Verbindungen und sehr viel mehr Flughäfen für Strecken innerhalb der EU und Deutschland.<sup>10</sup> Rund 330.000 Menschen sind derzeit in der Luftfahrtindustrie, bei Fluggesellschaften, an Flughäfen oder in der Flugsicherung beschäftigt und es werden jährlich mehr.<sup>11</sup>

Die Luftfahrt hat für Deutschland auch aus vielen anderen Gründen eine wichtige Bedeutung. Für den Bau und die Produktion von Maschinen und Maschinenteilen ist „made in Germany“ eine angesehene Marke und weist auf hohe Qualität und Standards hin. Mit Airbus in Hamburg, Rolls Royce Deutschland bei Berlin und vielen weiteren Standorten mit Betrieben der Luftfahrtindustrie ist Deutschland sehr gut aufgestellt.

Des Weiteren verbindet der Luftverkehr die deutschen Unternehmen mit dem internationalen Handelsmarkt und transportiert Waren weltweit. Durch das ausgebaute Streckennetz können Wirtschaftsgüter in kurzer Zeit sicher versandt werden.

Vor allem zeitsensibel, schnell verderbliche und teure Fracht wird mit dem Flugzeug verschickt. Im Gegensatz zu anderen Verkehrsmitteln des Frachtverkehrs wie dem Schiff und dem Zug ist der Lufttransport mit rund 3% deutlich in der Minderheit. Allerdings übersteigt der Wert der mit dem Flugzeug transportierten Waren den der verschifften fast um das 40-fache.

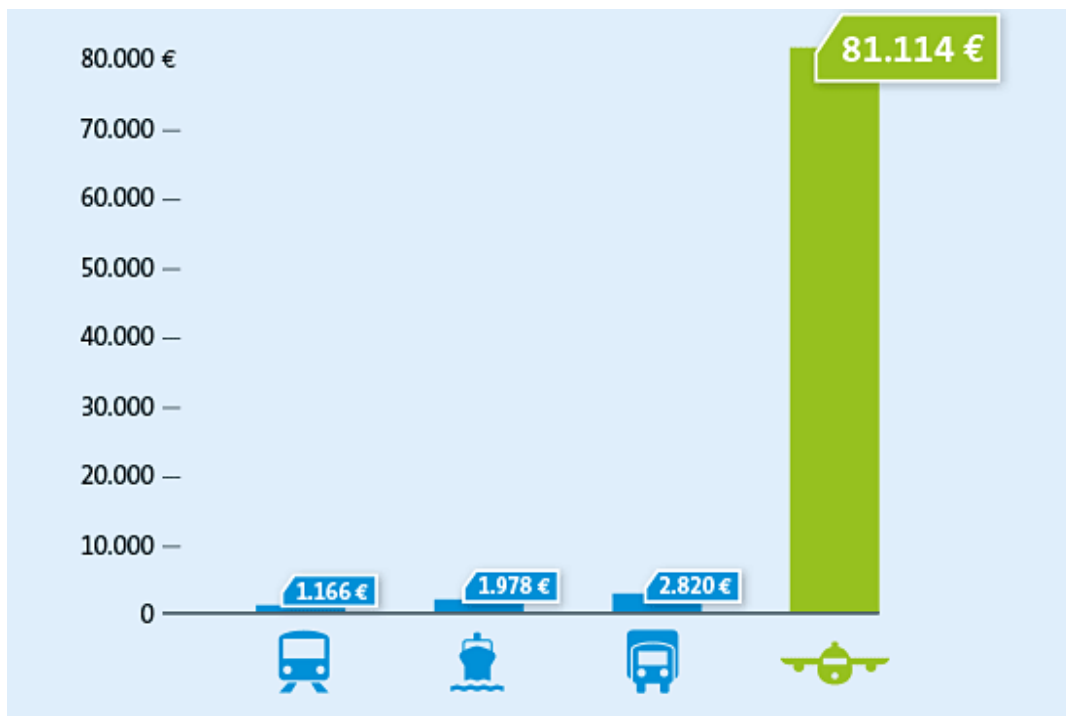
Die folgende Grafik zeigt den Warenwert pro Tonne der verschiedenen Transportmittel Schiff, Bahn, Lastkraftwagen und Flugzeug. Im Jahr 2015 war eine Tonne der per Flug transportierten Waren durchschnittlich 81.114 € wert.

---

<sup>9</sup> Vgl. BMWi (2012): „Anteil der Beschäftigung im Tourismus in Deutschland“. in Statista- Das Statistik-Portal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252412/umfrage/anteil-der-beschaeftigung-im-tourismus-in-deutschland/>, Zugriff 25.04.2017

<sup>10</sup> Vgl. Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (2017): „Die deutsche Luftverkehrswirtschaft“. URL: [http://bdi.eu/media/themenfelder/mobilitaet\\_logistik/publikationen/20170330\\_BDI\\_BDL\\_BDLI\\_Zukunft\\_der\\_Luftfahrt\\_gemeinsam\\_gestalten.pdf](http://bdi.eu/media/themenfelder/mobilitaet_logistik/publikationen/20170330_BDI_BDL_BDLI_Zukunft_der_Luftfahrt_gemeinsam_gestalten.pdf), Zugriff 25.04.2017

<sup>11</sup> Vgl. Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (2017)



**Abbildung 1:** Durchschnittlicher Wert pro Tonne Fracht 2015<sup>12</sup>

Für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist ein gut ausgebautes Streckennetz für den Warenfluss von wichtiger Bedeutung.

Auch die internationalen Geschäftsbeziehungen werden durch Geschäftsreisen ausgebaut und verbessert. Durch Besuche anderer Wirtschaftsstandorte und den Empfang von Besuch können nicht nur wichtige Informationen persönlich ausgetauscht werden, sondern z.B. auch Fortbildungen und Wissensaustausch stattfinden. Das kann vereinfacht werden, wenn es ausreichend und möglichst direkte Flugverbindungen gibt. Auch aus diesem Grund lassen sich viele Unternehmen in der Nähe eines Flughafens nieder. Um eine unkomplizierte Geschäftsreise zu tätigen, ist es wichtig, dass die Flughäfen gut an die Städte angebunden sind, sodass den Geschäftspartnern bereits bei der Ankunft und auch bei der Abreise möglichst wenige Barrieren im Weg stehen.

Betrachtet man die Bevölkerung, so sieht man, dass Deutschland ein reisefreudiges Volk ist. 68,7 Millionen Urlaubsreisen (das sind Reisen ab 5 Tagen) wurden im Jahr 2016 getätigt, wovon 70% ins Ausland gingen.<sup>13</sup> Bei letzterem ist das Flugzeug das meistgenutzte Verkehrsmittel.

„Im Jahr 2015 wurden nach Angaben der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) 49 Prozent aller privaten und geschäftlichen Reisen ins Ausland mit dem Flugzeug unternommen.“<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Bundesverband der deutschen Luft- und Verkehrswirtschaft (2015): „Luftfracht“. URL: <http://www.bdl.aero/de/themen-positionen/wirtschaft/fracht/>, Zugriff 10.05.2017

<sup>13</sup> Vgl. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (2017): „Reise Analyse“. URL: [http://www.fur.de/fileadmin/user\\_upload/RA\\_2017/RA2017\\_Erste\\_Ergebnisse\\_DE.pdf](http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2017/RA2017_Erste_Ergebnisse_DE.pdf), Zugriff 26.04.2017

<sup>14</sup> Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (2017): „Die deutsche Luftverkehrs

Auch die Urlaubsdauer hat sich in den letzten 30 Jahren verändert. So lag die durchschnittliche Reisedauer der Deutschen im Jahr 1980 bei 18,2 Tagen und findet sich im Jahr 2016 bei 12,9 Tagen. Die Tendenz geht immer mehr dahin, mehrmals im Jahr kürzere Urlaube zu machen, anstatt nur einmal jährlich eine längere Reise. Besonders Städtereisen kommen immer mehr in den Trend. Das bedeutet auch, dass die Menschen häufiger fliegen, um Ihre Urlaubsziele zu erreichen. Ebenso tritt der Individualtourismus immer mehr in den Vordergrund und die Pauschalreise wird nicht mehr so häufig gebucht wie noch vor einigen Jahren.<sup>15</sup>

Vergleicht man das Passagierwachstum in Deutschland mit Europa und dem Rest der Welt, so steht es an einer hinteren Stelle.

Knapp 216 Millionen Passagiere wurden in Deutschland im Jahr 2016 befördert, was einem Wachstum zum Vorjahr von 3,9% entspricht. In den USA waren es dagegen knapp 900 Millionen Menschen.<sup>16</sup>

Besonders der nahe Osten mit Steigerungsraten von 10,3% und der asiatische Pazifikraum mit 8,1% bekommen einen enormen Zuwachs. Gründe dafür sind unter anderem die gestiegene Nachfrage durch stärkeres Bevölkerungswachstum sowie der steigende Wohlstand. Des Weiteren ist in Deutschland das Luftverkehrsnetz bereits sehr gut ausgebaut und der Markt dicht mit Wettbewerbern besiedelt, sodass ein solch extremes Wachstum unwahrscheinlicher ist. Laut Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft ist auch die nationale Luftverkehrssteuer eine enorme Belastung für die deutschen Fluggesellschaften und Flughäfen und bremst das Wachstum.

Diese Steuer gilt für alle Flüge von deutschen Flughäfen seit dem 1.1.2011. Der Betrag wird nach der Entfernung je Flugpassagier und Ticket berechnet. Für innerdeutsche Flüge und Kurzstrecken innerhalb Europas bis 2.500 Kilometer werden 8€ Steuern pro Ticket und Passagier bezahlt.<sup>17</sup> Grund für die Einführung der Steuer war, das Umweltbewusstsein der Luftfahrt zu verstärken und auch das Image zu verbessern. Doch die Fluggesellschaften und Flughäfen sehen dies als Bremsung der Luftverkehrsentwicklung, Reduzierung des Gewinnes und Förderung des Marktes der Nachbarländer.

Des Weiteren müssen benötigte Sicherheitskontrollen an Flughäfen von diesen selbst bezahlt werden, wobei diese in anderen Ländern größtenteils vom Staat finanziert werden.

Ein weiterer Faktor, welcher das Wachstum in Deutschland bremst, sind die Beschränkungen und Verbote für Flugverkehr in der Nacht. Diese sind in Deutschland strikter, was die Effektivität der Flugzeuge verschlechtert.

---

wirtschaft“. URL: [http://bdi.eu/media/themenfelder/mobilitaet\\_logistik/publikationen/20170330\\_BDI\\_BDL\\_BDLI\\_Zukunft\\_der\\_Luftfahrt\\_gemeinsam\\_gestalten.pdf](http://bdi.eu/media/themenfelder/mobilitaet_logistik/publikationen/20170330_BDI_BDL_BDLI_Zukunft_der_Luftfahrt_gemeinsam_gestalten.pdf), Zugriff 26.04.2017

<sup>15</sup> Vgl. BAT Stiftung für Zukunftsfragen (2017): „Durchschnittliche Reisedauer deutscher Urlauber“. Statista- das Statistikportal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/246124/umfrage/durchschnittliche-reisedauer-deutscher-urlauber/>, Zugriff 25.04.2017

<sup>16</sup> Vgl. Bureau of Transportation Statistics (2016): „2015 U.S.-Based Airline Traffic Data“. URL: [https://www.rita.dot.gov/bts/press\\_releases/bts018](https://www.rita.dot.gov/bts/press_releases/bts018), Zugriff 27.04.2017

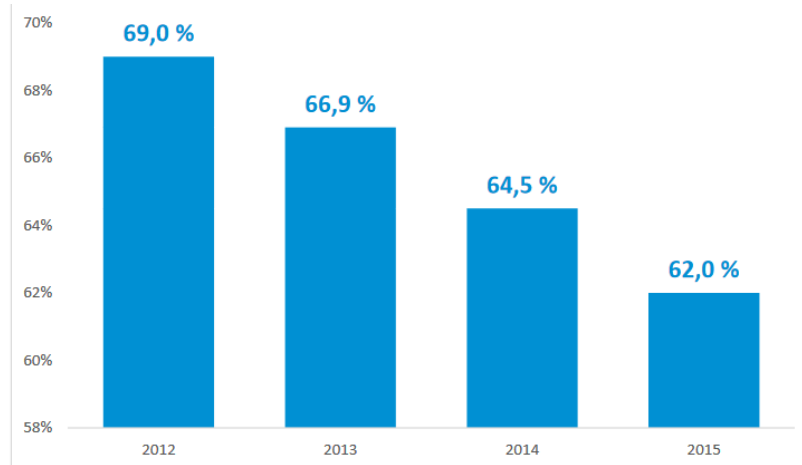
<sup>17</sup> Vgl. o.A. (2011): „Informationen zur Luftverkehrsabgabe“. URL: <http://www.flugsteuer.de/>, Zugriff 27.04.2017

Betrachtet man die Wettbewerber, also die Fluggesellschaften am deutschen Markt, so sieht man eindeutig eine Veränderung der Marktverhältnisse in den letzten Jahren.

Derzeit befinden sich hier deutsche Airlines wie Lufthansa, Airberlin, Eurowings wie auch ausländische Fluggesellschaften wie Ryanair, Easyjet, British Airways und Air France.<sup>18</sup> Durch die starke Expansion der Low Cost-Carrier nach Deutschland sind die Full-Service-Carrier gezwungen, sich klar zu positionieren, um dem Druck der extrem niedrigen Flugpreisangebote stand zu halten. Eine Folge davon waren Gründungen von zusätzlichen Billigtöchtern durch eine Linienfluggesellschaft wie z.B. die Eurowings durch Lufthansa.

Der verstärkte Wettbewerb kommt unter anderem auch durch die neu angeflogenen Flughäfen der Billigfluggesellschaften, welche nicht nur Sekundärflughäfen, sondern mittlerweile auch größere Hauptflughäfen sind. Auch Strecken wie z.B. von Köln nach Berlin, wo vorher nur Airberlin und Eurowings als einzige Low Cost-Carrier flogen, werden nun seit einer Weile zusätzlich von Ryanair bedient.

150 Millionen Menschen sind 2015 mit deutschen Airlines geflogen. Auch wenn diese noch der größte Anbieter in Deutschland sind, so wächst der Anteil der ausländischen Fluggesellschaften hier überproportional. Ein Plus von 17,3% zum Vorjahr (gemessen an der Passagieranzahl) hatte z.B. Ryanair 2016 erreicht. Deutsche Fluggesellschaften wie Lufthansa, Airberlin, Condor und Tuifly haben dagegen nur 0,6% mehr Passagiere als 2014 befördert.<sup>19</sup> Man erkennt in folgender Grafik den Rückgang der Marktanteile deutscher Fluggesellschaften nach Sitzplatzangebot von und nach Deutschland. Dort ist zu erkennen, dass der Marktanteil um 7% in den Jahren 2012-2015 gesunken ist.



**Abbildung 2:** Marktanteile deutscher Fluggesellschaften (Sitzplatzangebot von und nach Deutschland)<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Vgl. DLR; OAG (2017): „Fluggesellschaften in Deutschland mit den meisten Abflügen“. Statista- das Statistik-Portal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/485504/umfrage/fluggesellschaften-deutschland-mit-den-meisten-abfluegen/>, Zugriff 25.04.2017

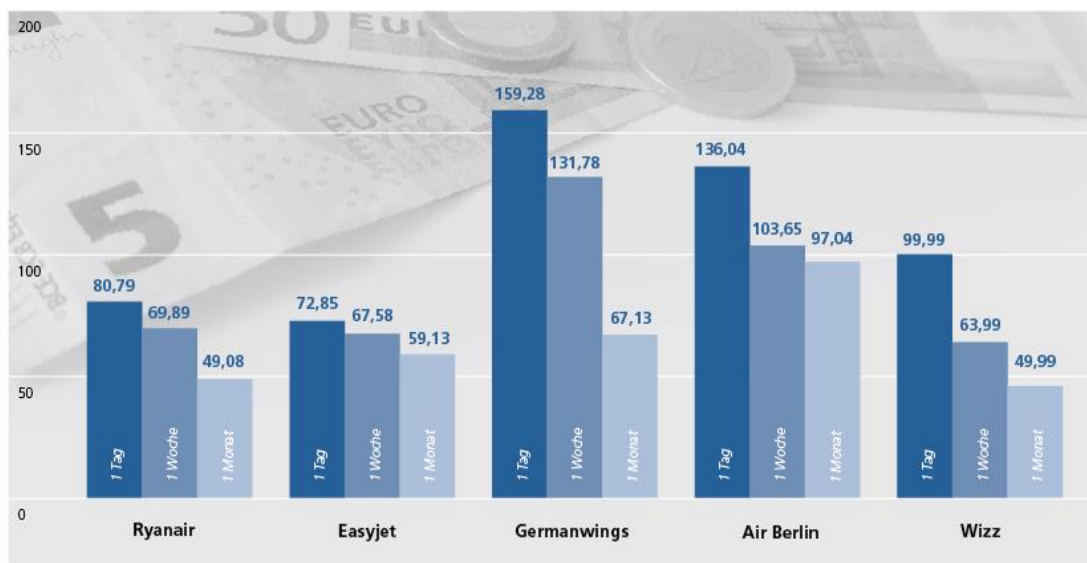
<sup>19</sup> Vgl. DLR - Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (2016): „Trendwende im Geschäft mit den günstigen Flugtickets“. URL: [http://www.dlr.de/fw/desktopdefault.aspx/tabid-2931/4472\\_read-46398](http://www.dlr.de/fw/desktopdefault.aspx/tabid-2931/4472_read-46398), Zugriff 29.04.2017

<sup>20</sup> Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (2016): „Marktanteile deutscher Fluggesellschaften (nach Sitzplatzangebot von und nach Deutschland)“. URL: <https://www.bdl.aero/download/2049/jahreszahlen-zur-lage-der-luftfahrt-2015.pdf>, Zugriff 29.04.2017

Im Niedrigpreissegment sind Eurowings, Airberlin und Ryanair mit den meisten günstigen Flugangeboten die Marktführer. Im gesamten europäischen Markt haben Easyjet und Ryanair zusammen einen Anteil von fast 45% im Low Cost Segment.

Die Größe der Flotten ist bei den meisten Billigfluggesellschaften in den letzten Jahren angestiegen. Ryanair verfügt über 339 Flugzeuge mit circa 190 Sitzplätzen, womit die Airline beinahe so viele Maschinen wie Deutschlands größte Fluggesellschaft Lufthansa besitzt.<sup>21</sup>

Die Preise der Flugtickets bei Low Cost-Carriern wie auch bei Full-Service-Carriern sind abhängig von der Nachfrage, dem Flugziel, dem Vorbuchungszeitraum und den anfallenden Steuern und Gebühren. Bei Low Cost-Carriern kann bei einem kurzen Zeitabstand der Buchung zum Flugdatum der Preis für ein Ticket genauso teuer sein, wie bei einer normalen Linienfluggesellschaft. In folgender Grafik sieht man die Flugpreisstaffelungen zu unterschiedlichen Buchungszeiträumen von den Billigfluggesellschaften Ryanair, Easyjet, Airberlin, Germanwings und Wizz. Bei allen Airlines steigt der Preis, umso näher man dem Abflugdatum mit der Buchung kommt. Auffällig ist, dass bei Easyjet die geringste Preissteigerung wahrzunehmen ist und dadurch auch für spontane Buchungen den günstigsten Tarif anbietet. Die größte Preissteigerung gab es bei Germanwings (heute Eurowings), wobei sich der Preis mehr als verdoppelt hat.



**Abbildung 3:** Flugpreisstaffelung bei verschiedenen Buchungszeiträumen<sup>22</sup>

Die größten Flughäfen Deutschlands an der Passagieranzahl gemessen sind Frankfurt am Main, München und Düsseldorf. Allein bei diesen 3 Drehkreuzen gab es ein Aufkommen von insgesamt rund 125 Millionen Passagieren im Jahr 2016.<sup>23</sup> Die Flughäfen, an

<sup>21</sup> Vgl. DLR (2016): „Low Cost Monitor“. URL: [http://www.dlr.de/dlr/Portalddata/1/Resources/documents/2016/Low\\_Cost\\_Monitor\\_I\\_2016.pdf](http://www.dlr.de/dlr/Portalddata/1/Resources/documents/2016/Low_Cost_Monitor_I_2016.pdf), Zugriff 29.04.2017

<sup>22</sup> Deutsche Luft- und Raumfahrtgesellschaft (2016): „Flugpreisstaffelung bei verschiedenen Buchungszeiträumen“, [http://www.dlr.de/dlr/Portalddata/1/Resources/portal\\_bilder/2016/2016\\_2/Grafiken\\_Low\\_Cost\\_Monitor\\_2016-01\\_scaled.png](http://www.dlr.de/dlr/Portalddata/1/Resources/portal_bilder/2016/2016_2/Grafiken_Low_Cost_Monitor_2016-01_scaled.png), Zugriff 30.04.2017

<sup>23</sup> Vgl. <https://www.skyscanner.de/nachrichten/die-fuenf-groessten-flughaeften-deutschlands>, „Die 5 größten Flughäfen Deutschlands“, Zugriff 01.05.2017



denen die meisten Passagiere mit einer Billigfluggesellschaft fliegen, sind Hamburg, Berlin Tegel und Düsseldorf. Betrachtet man jedoch den prozentualen Anteil von Low Cost-Carriern an den gesamten Starts des Flughafens, so sind Düsseldorf Weeze, der Sekundärflughafen von Düsseldorf, und Frankfurt Hahn mit knapp 99% aller Starts an der Spitze.<sup>24</sup>

Das allerwichtigste Drehkreuz Deutschlands und auch ein bedeutsamer Standort für Europa ist der Flughafen in Frankfurt am Main. Über 100 Fluggesellschaften mit fast 300 Zielen in knapp über 100 Ländern starten und landen hier jährlich (Stand 2015)<sup>25</sup>.

Der Heimatflughafen von Lufthansa und Condor ist besonders für interkontinentale Strecken wichtig und gilt als Drehkreuz Deutschlands, sodass 55% der Passagiere Umsteiger sind. Durch moderne Technik wie eine Hochbahn zwischen den Terminals, lange Gepäckbänder und einer abgetrennten Wegeführung für internationale Gäste ist der schnelle und problemlose Transfer zum Anschlussflug gewährleistet.

Auch für den Frachtverkehr ist der Flughafen des Rhein-Main-Gebietes ein enorm wichtiges Standbein. Mit knapp über 2 Millionen Tonnen verladener Güter (Stand 2016) ist er sogar der größte Frachtflughafen Europas.<sup>26</sup>

Die Betreibergesellschaft Fraport ist mit 80.000 Mitarbeitern die größte lokale Arbeitsstätte in Deutschland und beschäftigt Menschen aus einem weiten Einzugsgebiet rund um Frankfurt.<sup>27</sup>

## 1.4 Begriffsdefinitionen

### Luftverkehr

„Der Begriff Luftverkehr beschreibt die Gesamtheit aller Vorgänge, die der Ortsveränderung von Personen, Fracht und Post auf dem Luftweg dienen und schließt alle mit der Ortsveränderung unmittelbar und mittelbar verbundenen Dienstleistung (z.B. Flughäfen, Catering) mit ein.“<sup>28</sup>

### Luftfahrt

Die Luftfahrt grenzt sich vom Luftverkehr in dem Sinne ab, dass zusätzlich die Sachleistung in Betracht bezogen wird. Diese Sachleistung ist allerdings nicht das Fliegen selbst,

---

<sup>24</sup> Vgl. Fraport AG (2015): „Zahlen, Daten, Fakten“. URL: <http://www.fraport.de/content/fraport/de/misc/bi-naer/presse/publikationen/2015/zahlen--daten--fakten-2015/jcr:content.file/zahlen-daten-fakten-2015.pdf>, Zugriff 30.04.2017

<sup>25</sup> Vgl. Fraport AG (2015): „Zahlen, Daten, Fakten“. URL: <http://www.fraport.de/content/fraport/de/misc/bi-naer/presse/publikationen/2015/zahlen--daten--fakten-2015/jcr:content.file/zahlen-daten-fakten-2015.pdf>, Zugriff 01.05.2017

<sup>26</sup> Vgl. Frankfurt Airport - Luftverkehrsstatistik (2016): „Größte Frachtflughäfen Europas“. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/282384/umfrage/groesste-frachtflughaeften-europas/>, Zugriff 01.05.2017

<sup>27</sup> Vgl. Fraport AG (2015): „Zahlen, Daten, Fakten“

<sup>28</sup> Conrady, Roland; Fichert, Frank; Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 5. Auflage, Oldenbourg Verlag, München

sondern auch die erforderliche Herstellung von Flugzeugen, Flughäfen und Flugsicherungsanlagen.<sup>29</sup>

### **Personenkilometer**

Personenkilometer ist eine Maßeinheit mit der die Beförderungskapazität beziehungsweise die Verkehrsleistung eines Flugzeuges angegeben wird. Man berechnet sie, indem man die zurückgelegten Kilometer mit der Anzahl der Passagiere multipliziert. Im Englischen wird sie abgekürzt mit PKO, was „Passenger Kilometers offered“ bedeutet.<sup>30</sup>

### **Billigfluggesellschaft**

Billigfluggesellschaften (englisch: Low Cost-Carrier), welche auch auch „No-frills-Airlines“ genannt werden, verfolgen die Marktstrategie, Flüge zu niedrigen Preisen mit reduziertem bis gar keinem Service anzubieten und sich auf die Hauptleistung, die Beförderung der Passagiere, zu konzentrieren. Da die einzelnen Billigfluggesellschaften ihr Angebot dennoch unterschiedlich gestalten, kann man die Low Cost-Carrier lediglich durch bestimmte Kriterien definieren. Hierzu gehören z.B. eine Flugzeugflotte mit Maschinen ähnlichen Bautyps. Auch die Vertriebswege der Flugtickets sind meist beschränkt, um Kosten zu sparen. Hauptsächlich erfolgt die Buchung über das Internet. Die Standorte der angeflogenen Flughäfen einer Billigfluggesellschaft befinden sich meist außerhalb des Zentrums der Destination und erheben dadurch weniger Steuern.<sup>31</sup> Ein weiteres Hauptkriterium zur Definition einer Billigfluggesellschaft ist eine hohe Verfügbarkeit von niedrigen Preisen, welche jedoch abhängig von der Nachfrage steigen können.<sup>32</sup> Billigfluggesellschaften verfolgen bei ihrer Preispositionierung meist die Niedrigpreisstrategie. Bei dieser Form versucht das Unternehmen, sein Produkt oder seine Dienstleistung zu einem niedrigeren Preis als alle anderen Wettbewerber des Marktes anzubieten.<sup>33</sup> Die einzelnen Merkmale von Billigfluggesellschaften werden im Laufe dieser Arbeit genauer erläutert.

### **Linienfluggesellschaft**

Eine Linienfluggesellschaft verkehrt im Gegensatz zu einer Charterfluggesellschaft im Linienflugverkehr. Sie wird auch als Netzwerk-Carrier bezeichnet. Laut dem Luftverkehrsgesetz befördern Linienfluggesellschaften „(...) Personen oder Sachen gewerbsmäßig durch Luftfahrzeuge auf bestimmten Linien öffentlich und regelmäßig“.<sup>34</sup>

Folgende Merkmale kennzeichnen eine Linienfluggesellschaft:

---

<sup>29</sup> Vgl. Conrady, Roland; Fichert, Frank; Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 5. Auflage, Oldenbourg Verlag, München

<sup>30</sup> Vgl. Schulz, Axel (2009): Verkehrsträger im Tourismus: Luftverkehr, Bahnverkehr, Straßenverkehr, Schiffsverkehr, De Gruyter Oldenbourg

<sup>31</sup> Vgl. o.A. (o.J.): „Billigflug“. URL: <http://www.tui.at/flugsuche/index.php/home/items/billigflug.html>, Zugriff 05.04.2017

<sup>32</sup> Vgl. Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (2014): „Low Cost-Carrier - ein aktueller Trend?“. URL: [http://www.dlr.de/fw/Portaldata/42/Resources/dokumente/pdf\\_dokumente/4AB\\_01\\_LF\\_LCC.pdf](http://www.dlr.de/fw/Portaldata/42/Resources/dokumente/pdf_dokumente/4AB_01_LF_LCC.pdf), Zugriff 05.04.2017

<sup>33</sup> Clausen, Gunnar Dr. (2014): 250 Keywords Preis- und Produktpolitik, Springer-Verlag, Wiesbaden, S.56

<sup>34</sup> Vgl. Luftverkehrsgesetz §21 Absatz 1. URL: [https://www.gesetze-im-internet.de/luftvg/\\_21.html](https://www.gesetze-im-internet.de/luftvg/_21.html), Zugriff 06.04.2017

- a.) *Gewerbsmäßigkeit*: Da die Fluggesellschaft einen Gewinn erzielen möchte, wird für die Beförderung von Passagieren, Fracht und Post eine Gegenleistung meist in Form von Geld gefordert.<sup>35</sup>
- b.) *Öffentlichkeit*: Der Fluglinienverkehr befördert Jedermann mit jeglichem Beförderungszweck und steht der Allgemeinheit offen.<sup>36</sup>
- c.) *Regelmäßigkeit*: Eine Linienfluggesellschaft hat sich an den vorher veröffentlichten Flugplan und dessen Abflug- und Ankunftszeiten zu halten. Dies erfolgt unabhängig von der Auslastung der Flugzeuge.<sup>37</sup>
- d.) *Linienbindung*: Die Airline muss die vorher festgelegte Strecke fliegen und die festgelegten Flughäfen ansteuern.<sup>38</sup>
- e.) *Betriebspflicht*: Für den genehmigten Zeitraum ist die Linienfluggesellschaften dazu verpflichtet, den Flugbetrieb auf einer Linie zu gewährleisten. In Ausnahmefällen kann die Betriebspflicht fallen gelassen werden.<sup>39</sup>
- f.) *Beförderungspflicht*: Die Fluggesellschaft steht dem Passagier gegenüber in der Pflicht, ihn zu befördern, wenn er ein Flugticket hat. Diese Verpflichtung kann entfallen, wenn die Passagiere oder Güter selbst oder Dritte durch den Transport in Gefahr gebracht werden.<sup>40</sup>
- g.) *Tarifpflicht*: „Die Flugpreise und Beförderungsbedingungen sind zu veröffentlichen.“<sup>41</sup>

### **Flag Carrier**

Eine weitere Form einer Fluggesellschaft sind Flag Carrier. Diese Airlines sind staatlich betrieben und werden von öffentlichen Geldern finanziert. Wie der englische Begriff beschreibt, fliegen sie unter der Flagge ihres Landes. Das Streckennetz der Flag Carrier wird an die Bedürfnisse der landeseigenen Geschäftsreisenden angepasst. Ein Beispiel für einen Flag Carrier ist die Air France für das Land Frankreich.<sup>42</sup>

### **Charterfluggesellschaft**

Eine Charterfluggesellschaft ist nicht an ausgewählte Ziele, Zeitpläne oder Flugstrecken gebunden. Sie konzentriert sich auf bestimmte Reiseziele, die meist beliebte Urlaubsorte sind, in den hoch ausgelasteten Reisezeiten. Hierbei mietet (englisch: chartert) ein Reiseveranstalter eine oder mehrere Flugreisen und verkauft diese weiter an seine Kunden. Da eine Charterfluggesellschaft keiner Tarifpflicht unterliegt und die Flüge meist in Pauschalreisen integriert, können niedrige Flugpreise zustande kommen.<sup>43</sup> Ein Beispiel für

---

<sup>33</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2013): „Linienflugverkehr“. Springer Gabler Verlag. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/linienflugverkehr.html>, Zugriff 11.04.2017

<sup>36</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2013): „Linienflugverkehr“

<sup>37</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2013): „Linienflugverkehr“

<sup>38</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2013): „Linienflugverkehr“

<sup>39</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2013): „Linienflugverkehr“

<sup>40</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2013): „Linienflugverkehr“

<sup>41</sup> Gabler Wirtschaftslexikon (2013): „Linienflugverkehr“. Springer Gabler Verlag. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/linienflugverkehr.html>, Zugriff 11.04.2017

<sup>42</sup> Vgl. Schulz, Axel (2009): Verkehrsträger im Tourismus: Luftverkehr, Bahnverkehr, Straßenverkehr, Schiffsverkehr, Verlag Walter de Gruyter, München, S.56

<sup>43</sup> Vgl. Kirstges, Torsten (2013): Expansionsstrategien im Tourismus - Marktanalyse und Strategiebausteine für mittelständische Reiseveranstalter, 2. Auflage, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 156

eine Charterfluggesellschaft ist die TUIFly vom Reiseanbieter Tui.

## 2. Analyse und Vergleich beider Fluggesellschaften

### 2.1 Allgemeine Informationen

Um den Einstieg zu erleichtern und eine Übersicht über beide Fluggesellschaften zu erhalten, werden im nächsten Abschnitt grundlegende Informationen über Ryanair und Lufthansa benannt. Dazu zählen einerseits die geschichtliche Entwicklung sowie auch der gegenwärtige wirtschaftliche Stand. Des Weiteren werden Kennzahlen der Unternehmen aufgezeigt, um einen Vergleich ziehen zu können und eine bildliche Vorstellung von der Größe der Airlines zu erhalten.

#### I. Ryanair

Ryanair ist eine irische Billigfluggesellschaft mit dem Hauptsitz in Dublin, welche 1985 von der „Ryan“ Familie gegründet wurde. Mit 106,4 Millionen Passagieren im Jahr (Stand 2016)<sup>44</sup> und einem jährlichen Umsatz von 6.536 Millionen Euro (Stand 2016)<sup>45</sup> ist sie eine der größten Niedrigpreis-Flugunternehmen Europas. Ryanair verbindet über 200 Destinationen in 33 verschiedenen Ländern mit 1.800 Flügen täglich.<sup>46</sup> Die aktuelle Flotte besitzt 303 Flugzeuge des Typs Boeing 737-800 mit einem Durchschnittsalter der Maschinen von 5,5 Jahren, welches im Vergleich zur Lufthansa Flotte mit einem Durchschnittsalter von 11,3 Jahren (Stand 2013)<sup>47</sup> niedrig ist. Ryanair beschäftigt rund 11.400 Mitarbeiter<sup>48</sup> und hat Ihre deutsche Basis am Flughafen Frankfurt Hahn. Auf dem deutschen Markt für Billigfluglinien stellte Ryanair Anfang des Jahres 2015 mit einem Marktanteil von 8,2 Prozent den erfolgreichsten ausländischen Anbieter im Segment Low Cost-Carrier dar.<sup>49</sup> Sie war die erste Fluggesellschaft, die neben Southwest Airlines in den USA das „No-Frills-Prinzip“, welches aus niedrigen Flugpreise ohne Extras besteht, in Europa anwendete.

#### Geschichte

Nach der Gründung im Jahr 1985 begann die Fluggesellschaft mit den ersten Flügen zwischen der irischen Stadt Waterford und London-Gatwick. Die damalige Flugstrecke

---

<sup>44</sup> Vgl. Ryanair (2016): „Anzahl der Passagiere von Ryanair in den Geschäftsjahren 2011 bis 2016“, Statista - das Statistikportal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254375/umfrage/passagierzahlen-von-ryanair/>, Zugriff 09.04.2017

<sup>45</sup> Vgl. Ryanair (2016): „Umsatz von Ryanair in den Geschäftsjahren 2011-2016“, Statista - das Statistikportal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254370/umfrage/umsatz-von-ryanair/>, Zugriff 09.04.2017

<sup>46</sup> Vgl. Ryanair (o.J.). „Über Uns“. URL: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/uber-uns>, Zugriff 09.04.2017

<sup>47</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2016): „Geschäftsbericht 2016“. URL: <https://investor-relations.lufthansa-group.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2016-d.pdf#page=18>, Zugriff 09.04.2017

<sup>48</sup> Vgl. o.A. (2017): „Ryanair Aktie“. URL: [http://www.finanzen.net/bilanz\\_guv/Ryanair](http://www.finanzen.net/bilanz_guv/Ryanair), Zugriff 09.04.2017

<sup>49</sup> Vgl. Statista (2014): „Statista-Dossier zu Ryanair“. URL: <https://de.statista.com/themen/2272/ryanair/>, Zugriff 10.04.2017

zwischen Dublin und London war sehr wichtig und lukrativ, sodass Ryanair hier versuchte mit den Marktführern Aer Lingus und British Airways zu konkurrieren. Trotz dessen sie mit 99 £ fast die Hälfte des Preises der Konkurrenz mit 209 £ anbot, schaffte es die Airline nicht, den Markt zu durchbrechen.

Geschäftsführer ist seit 1993 Michael O' Leary, der das Unternehmen durch seine provokante Art und sein innovatives Denken revolutioniert hat und vorher bereits eine leitende und beratende Funktion bei Ryanair innehatte. Er strukturierte die Fluggesellschaft um und übernahm das Billigflug-Konzept der Southwest Airlines, nachdem er zu Gesprächen mit deren Vorsitzenden in die USA flog. 1994 wurde die gesamte Flotte von Ryanair von den Flugzeugtypen BAC 1-11 auf die Boeing 737 umgerüstet. Im selben Jahr wurden das erste Mal über eine Millionen Passagiere befördert.

Durch die Liberalisierung des europäischen Binnenmarktes im Jahr 1997 begann die Expansion auf das europäische Festland. Der erste Flug führte von London Stansted nach Skavsta in Südschweden. Dieser Flughafen wurde als Stockholmer Flughafen vermarktet, was gleichzeitig das Konzept von Ryanair darstellt: Der Anflug von kleineren, günstigeren Flughäfen mit schlechterer Lage zur Destination als die Hauptflughäfen. Nach demselben Konzept wurden 1997 auch Charleroi (Brüssel) und Beauvais (Paris) erstmals bedient.

Der erste Stützpunkt in Deutschland wurde 1999 der ehemalige Militärflugplatz Hahn, welcher dann zu Frankfurt-Hahn umbenannt wurde.

Jährlich kamen neue europäische Ziele hinzu und die Flotte wurde weiter ausgebaut.

Im Jahr 2000 ging das Buchungsportal ryanair.com online, wodurch das Buchen über Telefon und Reisebüros entbehrlicher wurde. Dadurch konnte ein Großteil an Vertriebskosten eingespart werden.

Bereits nach einem Jahr setzte Ryanair 75% seiner Tickets über das Internet ab, mittlerweile sind es nach eigenen Angaben 94%.<sup>50</sup>

Der erfolglose Niedrigpreis-Ableger von KLM UK wurde 2003 übernommen. Ein Jahr später verkündigte Google, dass Ryanair.com die meistgesuchte Reisewebseite in Europa sei.

2007 bekam Deutschland mit Bremen einen zweiten deutschen Stützpunkt von Ryanair. Mittlerweile landen die Maschinen der Fluggesellschaft auch auf den Flughäfen Berlin-Schönefeld, Karlsruhe/Baden-Baden, Memmingen, Nürnberg, Hamburg, Leipzig/ Halle, Magdeburg-Cochstedt, Dortmund, Köln-Bonn und Stuttgart. Durch immer weitere Sparmaßnahmen wie z.B. die Abschaffung von Check-In Schaltern am Flughafen konnte die irische Fluggesellschaft ihre Marktstellung verbessern und ihren Profit erhöhen. Ab Sommer 2018 möchte Ryanair in Polen Charterflüge für polnische Reiseveranstalter durchführen und dafür sogar eine neue Gesellschaft mit dem Namen „Ryanair Sun“ gründen. Ryanair ist heutzutage das Vorzeigemodell einer europäischen Low Cost-Airline, welche trotz jeglichem Widerspruch Anderer ihre Ziele verfolgt und durchsetzt und dadurch auf dem Markt bestehen bleibt.

---

<sup>50</sup> Vgl. o.A. (2003): „Ryanair plc“. URL: <http://www.berlin-spotter.de/airlines/ryanair.htm>, Zugriff 05.05.2017

## II. Lufthansa

Die Lufthansa Group mit Sitz in Köln ist ein global operierender Luftverkehrskonzern, zu dem insgesamt mehr als 550 Tochterunternehmen und Beteiligungsgesellschaften gehören. Zur Lufthansa Gruppe zählen die Geschäftsfelder Passage Airline Gruppe, Logistik, Technik, Catering und IT-Service. Alle Aufgabengebiete zählen in ihrer eigenen Branche zu den Marktführern.<sup>51</sup> Gemessen an der Passagieranzahl ist sie die zweitgrößte Fluggesellschaft Europas. Des Weiteren ist sie ein Gründungsmitglied der Star Alliance, der größten Luftfahrtallianz der Welt.

Im Jahr 2016 erwirtschaftete die Lufthansa Group einen Umsatz von 31,7 Mrd. EUR.<sup>52</sup> Hauptsächlich beschäftigt sich die Lufthansa mit dem nationalen und internationalen Transport von Passagieren und Fracht. Zum Verbund der deutschen Fluggesellschaft gehören außerdem die Fluglinien Lufthansa, SWISS, Austrian Airlines, Eurowings sowie zusätzliche Anteile der Brussels Airlines, JetBlue und SunExpress.

Die Flotte besteht aus über 600 Maschinen. Es erfolgen mehr als 22.500 Starts pro Woche zu über 300 Zielen in mehr als 100 Ländern.<sup>53</sup> Im internationalen Frachtluftverkehr ist die Lufthansa AG einer der weltweit führenden Dienstleister, wozu nicht nur der Frachttransport sondern auch die technische Betreuung der Flotten gehört. Im Konzern sind über 123.000 Mitarbeiter angestellt, welche größtenteils auch von der Lufthansa selbst ausgebildet werden.<sup>54,55</sup>

### Geschichte

Ursprünglich wurde die Deutsche Lufthansa AG im Jahr 1926 in Berlin gegründet, von den Alliierten jedoch nach dem zweiten Weltkrieg wieder aufgelöst. Die eigentliche Erschaffung der heute größten deutschen Fluggesellschaft begann 1954 in Köln. Damals diente die Aktiengesellschaft vor allem dem Staat. 1955 startete bereits die erste Maschine von Hamburg nach München. Auch in den Frachtverkehr investierte die Lufthansa schon sehr zeitig. Durch mehrere wirtschaftliche Krisen, wie z.B. die Ölkrise in den 70er Jahren, musste die Fluggesellschaft sich neu anpassen und Innovationen schaffen, um am Markt bestehen zu bleiben. Im Jahr 1995 wurden die drei Unternehmenszweige Lufthansa Technik AG, Lufthansa Cargo AG und Lufthansa Systems GmbH eigenständige Unternehmen. Zwei Jahre später wurde der Aviation Konzern dann vollständig privatisiert. Dies sollte dem Wettbewerb dienen und die Lufthansa ihrem Ziel vom weltweit führenden Anbieter für Dienstleistungen des Luftverkehrs näherbringen.<sup>56</sup> Im Jahr 2001

---

<sup>51</sup> Vgl. o.A. (2017): „Lufthansa Aktie“. URL: <http://www.finanzen.at/aktien/lufthansa-aktie>, 06.05.2017

<sup>52</sup> Vgl. o.A. (o.J.): „Unternehmensprofil“. URL: <https://www.lufthansagroup.com/unternehmen/unternehmen/unternehmensprofil.html>, Zugriff 02.05.2017

<sup>53</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2015): „Lufthansa Group mit neuen Urlaubszielen“. URL: <https://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2015/march/16/article/3459.html>, 06.05.2017

<sup>54</sup> Vgl. o.A. (2017): „Lufthansa Aktie“

<sup>55</sup> Vgl. Lufthansa Group (2017): „Kennzahlen der Lufthansa Group im Überblick“. URL: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/fakten-zum-unternehmen/kennzahlen/lufthansa-group.html>, Zugriff 04.05.2017

<sup>56</sup> Vgl. Lufthansa Group (2016): „Geschichte der Lufthansa“. URL: <https://www.lufthansagroup.com/unternehmen/geschichte.html>, Zugriff 04.05.2017

begann mit 24% die Beteiligung an der Fluggesellschaft Eurowings. Diese wurde 2011 komplett übernommen und ist somit eine hundertprozentige Tochterfirma der Lufthansa. Seit Mai 2014 ist Carsten Spohr der Vorstandsvorsitzende der Lufthansa Group.

## 2.3 Wettbewerbsstrategie

Unter einer Wettbewerbsstrategie ist im engeren Sinn eine Vorgehensweise der Akteure des Marktes zu verstehen. Sie soll die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens, in diesem Fall einer Fluggesellschaft, positiv beeinflussen und verbessern. Die Strategie sollte sich an die Kunden anpassen.<sup>57</sup> Bei der Wettbewerbsvorteilstrategie laut Michael Porter gibt es zwei Möglichkeiten, die Nachfrage der Kunden zu befriedigen. Diese beiden Hauptmerkmale sind entweder die herausragende Qualität oder der sehr niedrige Preis. Positionieren sich Unternehmen nicht klar in einer dieser beiden Richtungen, sind sie nach seiner Auffassung nach im „stuck in the middle“-Segment und erwirtschaften keinen überdurchschnittlichen Gewinn.<sup>58</sup>

### I. Ryanair

Der Low-Cost-Carrier Ryanair gilt als das Vorzeigemodell für die Umsetzung der Strategie einer typischen Billigfluggesellschaft. Sie hat die Strategie nicht nur angenommen und umgesetzt sondern mit eigenen Ideen noch effizienter gemacht und dadurch den Markt in Europa revolutioniert.

Ryanair wendet die Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft an. „Bei dieser Ausrichtung des Unternehmens geht es darum, durch ein konsequent kostenorientiertes Denken und Handeln in allen Unternehmensbereichen einen deutlichen Kostenvorsprung gegenüber den Wettbewerbern zu erreichen.“<sup>59</sup> Hierbei kann aufgrund der niedrigen Preise ein hoher Marktanteil gewonnen werden. Außerdem kann bei steigendem Wettbewerbsdruck und einer folgerichtigen Preissenkung in der Branche trotzdem leichter Gewinn gemacht werden, als bei anderen Wettbewerbsstrategien, da ein großer Spielraum für Preisschwankungen vorhanden ist. Ein Merkmal der Kostenführerschaft ist das größtmögliche Einsparen an jeglichen Zusatzkosten und die extreme Niedrighaltung der Fixkosten. Des Weiteren ist eine optimale Abstimmung der internen Organisation, der Produktion und des Vertriebes erforderlich. Im Folgenden sieht man eine Veranschaulichung der möglichen Marktpositionen nach Michael Porter.<sup>60</sup> Die beiden Merkmale, welche hierbei auf den Achsen berücksichtigt werden, sind der Preis und die Leistung. Ein Unternehmen mit der Kostenführerschaftsstrategie positioniert sich mit einem geringen

---

<sup>57</sup> Vgl. Fürst, Elmar Wilhelm M.(2003): Der Markt für Flugtickets in Europa, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden S.8

<sup>58</sup> Vgl. Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München S.222

<sup>59</sup> Pohlmann, Steffen (September 2006): Strategische Herausforderungen für Passagierfluggesellschaften, Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in einem veränderten Marktumfeld, GRIN Verlag für akademische Texte, September 2006, München, S.35

<sup>60</sup> Vgl. Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München, S.220



Preis und dadurch mit einer niedrigen Leistung. Das Preis-Leistungsverhältnis wird jedoch trotzdem eingehalten.

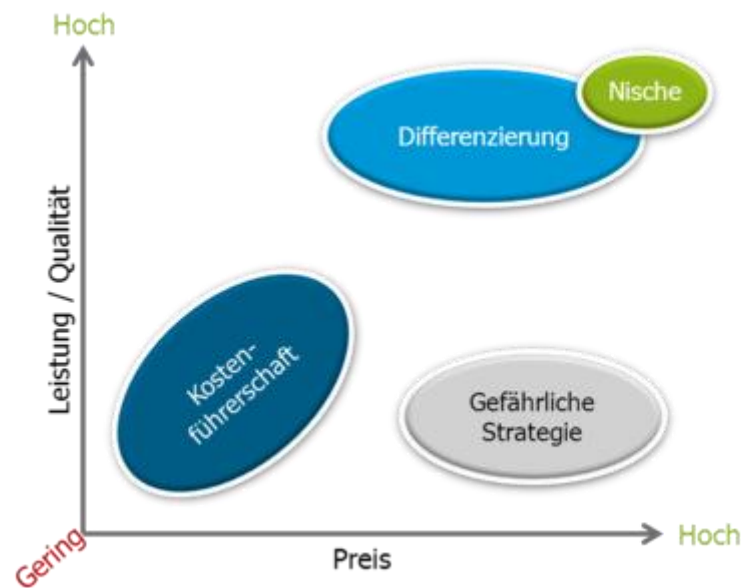


Abbildung 4: Unternehmensstrategie<sup>61</sup>

Im folgenden Abschnitt möchte ich erläutern, inwiefern Ryanair diese Wettbewerbsstrategie anwendet.

Im Jahr 2016 kostete ein Flug bei Ryanair durchschnittlich € 33,00. Im selben Jahr hat die irische Fluggesellschaft mit 117 Millionen beförderten Passagieren die Lufthansa-Gruppe mit knapp 110 Millionen Passagieren erstmals überholt.<sup>62</sup> Ryanair schafft es durch konsequente Einhaltung bestimmter Kriterien, seinen Marktwert immer weiter auszubauen und im Preiskampf um die günstigsten Flugtickets dauerhaft mit an der Spitze zu sein. Die Kostenführerschaft wird umgesetzt, indem einige Maßnahmen strikt eingehalten werden. Dazu gehört z.B. die Reduzierung allgemeiner Kostenquellen. Um die Effizienz einer Fluggesellschaft festzustellen, misst man die angefallenen Kosten pro geflogenem Kilometer. Diese Kostenbelastung ist bei einem Low-Cost-Carrier um 40 bis 60% höher als bei einem Full Service-Carrier. „Ein Kilometer einer traditionellen Linienfluggesellschaft kostet circa 10 Cent, ein Kilometer einer Low Cost Airline circa 3,9-5,9 Cent für die gleiche Distanz.“<sup>63</sup> Diese niedrigen Kosten werden durch viele Faktoren erreicht. Einer davon ist die enge Bestuhlung der Maschinen und die dadurch mehr vorhandenen Sitzplätze. Somit werden mehr Passagiere befördert und mehr Umsatz pro Flug erwirtschaftet. In einer Kabine von einer Boeing 737 von Ryanair können knapp 200 Fluggäste befördert werden. Die Beinfreiheit für die Passagiere beträgt 76,2 Zentimeter. Zum Vergleich die Lufthansa bietet auf Langstreckenflügen Sitzabstände zwischen 78,7

<sup>61</sup> Nach M. Porter (1985): „Unternehmensstrategie“. URL: [https://www.fuer-gruender.de/fileadmin/\\_processed\\_/csm\\_3\\_Unternehmensstrategie\\_01\\_3674971876.png](https://www.fuer-gruender.de/fileadmin/_processed_/csm_3_Unternehmensstrategie_01_3674971876.png)

<sup>62</sup> Vgl. Kowalewsky, Reinhard (2017): „Ryanair tickets kosten im Schnitt 33€“. URL: <http://www.rp-online.de/wirtschaft/ryanair-tickets-kosten-im-schnitt-33-euro-aid-1.6589286>, Zugriff 05.04.2017

<sup>63</sup> Pohlmann, Steffen (2006): S.38

und 81,3 Zentimeter.<sup>64</sup> Diese Möglichkeit, so viele Passagiere zu befördern, hat auch mit der Anzahl der Beförderungsklassen zu tun. Im Gegensatz zu einer normalen Full Service Airline, wo außer der Economy Class meist noch eine Business und eine First Class angeboten wird, hat Ryanair lediglich eine einzige Beförderungsklasse. Dadurch wird nicht nur Platz, sondern auch Serviceaufwand gespart.

Eine weitere Einsparmöglichkeit ist das Personal. Bei Ryanair werden so wenig wie möglich und nur so viel wie nötig Mitarbeiter beschäftigt. Des Weiteren haben die Mitarbeiter bei Ryanair einen sehr jungen Altersdurchschnitt, wodurch auch die Gehälter niedriger ausfallen. Vergleicht man einmal die Gehälter der Piloten bei verschiedenen Fluggesellschaften, so fällt auf, dass Ryanair sehr geringe Löhne hat. Bei Lufthansa bekommt ein Captain als Einstiegsgehalt 110.000 € und als Endgehalt 225.000 € im Jahr. Bei Ryanair hingegen beträgt das Einstiegsgehalt 53.000 € und das Endgehalt nur 85.000 €. <sup>65</sup> Außerdem sind viele der Piloten nicht bei Ryanair fest angestellt, sondern werden von Personalfirmen geliehen. Auf einen Mitarbeiter bei Ryanair kommen 10.050 Passagiere, bei Lufthansa beträgt das Verhältnis 1 zu 1.281.<sup>66</sup> Auch die Effizienz des Personals wird erhöht, indem der Aufgabenbereich erweitert wird. So kommt es z.B. vor, dass eine Stewardess bei der Säuberung der Maschine hilft, wodurch zusätzlich auch noch Zeit gespart wird. Auch die Inanspruchnahme von Leistungen externer Dienstleister führt zu Kostenreduzierung. Das sogenannte Outsourcing hat zum Vorteil, dass der Auftrag nur dann stattfindet und bezahlt wird, wenn er wirklich gebraucht wird. Diese externen Dienstleister werden unter anderem für die Wartung der Flugzeuge oder Reinigungsarbeiten beansprucht. <sup>67</sup>

Die Passagierabfertigung an den Flughäfen ist sehr vereinfacht. Jegliche Extras, Komfort oder Service sind entweder nicht vorhanden oder müssen zusätzlich bezahlt werden. So hat Ryanair weder eine eigene Lounge für seine Passagiere noch einen gesonderten Check-In Schalter. Der Transfer vom Gate zum Flugzeug erfolgt meist zu Fuß oder mit dem Bus. Anschließend führt eine Treppe in die Maschine hinein. Die Parkposition, an der der Ein- und Ausstieg erfolgt, ist ebenfalls eine Sparmaßnahme. Direkt am Gate sind die Kosten für den Stellplatz viel höher, weshalb Ryanair seine Flugzeuge an günstigeren Parkplätzen positioniert.<sup>68</sup>

Eine der wichtigsten Maßnahmen von Ryanair ist die Nutzung von Sekundärflughäfen. Für die Fluggesellschaft hat dies sehr viele Vorteile wie z.B. geringe Standgebühren, leichtere Koordinierung der Maschinen und wenig Konkurrenz am Flughafen. Auch für die Passagiere hat ein solcher Flughafen positive Aspekte wie beispielsweise geringere

---

<sup>64</sup> Vgl. o.A. (2017): „Soviel Beinfreiheit bieten die Airlines in der Economy Class“. URL: <http://www.travel-book.de/service/sitzbreite-und-beinfreiheit-wo-fliege-ich-am-bequemsten-economy-class-194302.html>, Zugriff 11.04.2017

<sup>65</sup> Vgl. Statista (2014): „Pilotengehälter bei verschiedenen Airlines“, Statista- das Statistikportal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/295530/umfrage/gehalt-der-piloten-nach-airline/>, Zugriff 11.04.2017

<sup>66</sup> Vgl. Krause, David (2011): Einflussfaktoren für die Wahl von Zielflughäfen von Low Cost Carriern, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, S.28

<sup>67</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.39

<sup>68</sup> Vgl. Hayes, Aileen (2003): Analyse und Bewertung von Marktpositionen ausgewählter Low Cost Airlines in Europa, Diplomica Verlag GmbH, S.71

Parkgebühren, weniger Passagieraufkommen, schnellere Abfertigung sowie pünktliche Starts durch weniger Maschinen und kürzere Wege auf den Start- und Landebahnen. Allerdings sind die Regionalflughäfen auch meist schwerer zu erreichen und der Shuttleservice ist teuer. Ryanair verlangt als Gegenleistung für ein gesichertes Passagieraufkommen über mehrere Jahre am Flughafen von diesen einen Zuschuss für Marketingmaßnahmen. So werden auf dem Gelände Plakate und Banner etc. angebracht, damit die Marke auf dem Gelände präsent ist.<sup>69</sup>

Die standardisierte Flugzeugflotte ist ein weiterer Punkt, durch den die Kosten gesenkt werden. Die Flotte von Ryanair besteht aus einem einzigen Flugzeugtyp, der Boeing 737-800.<sup>70</sup> Die Maschinen werden in hoher Stückzahl bestellt, wodurch eine Reduzierung im Anschaffungspreis ausgehandelt wird. Durch den einheitlichen Flugzeugtyp werden Wartungskosten gesenkt, da z.B. die gleichen Ersatzteile benötigt werden. Ebenso können die Piloten und die Crew alle Flugzeuge bedienen und brauchen keine gesonderten Schulungen.<sup>71</sup>

Die Modelle von Ryanair sind besonders leicht und leise. Dadurch müssen weniger Start- und Landegeühren bezahlt werden. Außerdem liegt das Durchschnittsalter der Flotte bei 4,6 Jahren, was sehr jung ist. Auch dadurch werden Wartungskosten reduziert. Zum Vergleich ist die Flotte von Lufthansa durchschnittlich 12,3 Jahre alt.<sup>72</sup>

Die Maschinen werden immer zum günstigsten Zeitpunkt angeschafft, und zwar antizyklisch. Als z.B. die Anschläge in New York im Jahr 2001 geschahen, erweiterte Ryanair seine Flotte. Der stellvertretende Chef von Ryanair Michael Cowley erklärte: „Als eine Fluglinie ihre Bestellung wegen der ungewissen Zukunft der Luftverkehrsbranche bei Boeing zurückzog, schnappten wir uns diese Flugzeuge zum Tiefstpreis.“<sup>73</sup>

Die irische Fluggesellschaft reduziert den Service auf das Allernötigste und berechnet dem Passagier jeden möglichen zusätzlichen Aufwand. Im Basistarif des Fluges ist lediglich der reine Transport und die Mitnahme eines Handgepäckstücks und einer kleinen Handtasche enthalten. Jegliche weiteren Leistungen wie zusätzliches Gepäck, Mahlzeiten an Bord, Sitzplatzreservierungen, Sitze mit mehr Beinfreiheit oder der Check-In am Flughafen selbst müssen bezahlt werden.<sup>74</sup> Ryanair spart damit nicht nur, sondern nimmt durch die Zusatzkosten sogar noch Geld ein. Durchschnittlich nehmen Airlines 11,80€ pro Fluggast mit Zusatzleistungen ein. Dies wurde durch das US-amerikanische

---

<sup>69</sup> Vgl. Hofer, Sören Matthias (2005): „Die Entwicklung der Low-Cost-Carrier und ihr Einfluss auf die Flughäfen“, [http://userpage.fu-berlin.de/jmueller/gapprojekt/downloads/gap\\_papers/Hofer\\_Entwicklung\\_Low\\_Cost\\_Carrier.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/jmueller/gapprojekt/downloads/gap_papers/Hofer_Entwicklung_Low_Cost_Carrier.pdf), Zugriff 06.05.2017

<sup>70</sup> Vgl. Ryanair (o.J.): „Unsere Flotte“. URL: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/unsere-flotte>, Zugriff 06.05.2017

<sup>71</sup> Vgl. Groß, Sven (2007): Handbook of Low Cost Airlines, Strategies, Business Processes and Market Environment, Erich Schmidt Verlag GmbH, Berlin, S.35

<sup>72</sup> Vgl. o.A. (2013): „Lowcost-Airlines verdienen mit der richtigen Flottenstrategie“. URL: <http://www.airliners.de/lowcost-airlines-verdienen-mit-der-richtigen-flottenstrategie/30026>, Zugriff 23.04.2017

<sup>73</sup> Schwarz, Patrick (2013): „So spart Ryanair Kosten“. URL: <http://www.aerotelegraph.com/so-spart-ryanair-kosten>, Zugriff 06.05.2017

<sup>74</sup> Vgl. Ryanair (o.J.): „Allgemeine Beförderungsbedingungen“. URL: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/service-center/allgemeine-geschäftsbedingungen>, Zugriff 06.05.2017

Marktforschungsunternehmen „Ideaworks“ ermittelt.<sup>75</sup> Bei Ryanair sind es 24% der Einnahmen, die durch zusätzliche Leistungen generiert werden.<sup>76</sup>

In den Flugzeugen gibt es keine Entertainmentangebote wie ein Display am Sitz oder Fernseher an den Decken. Freie Flächen werden als Werbeflächen genutzt. Auch auf Boardingpässen und dem Flugmagazin wird so viel wie möglich für die Marke geworben. Die Auslastung der Maschinen ist ein weiterer wichtiger Faktor. Natürlich steigt die Effizienz des Flugzeuges mit der Höhe der Auslastung. Auch versuchen nicht nur Low-Cost-Carrier, sondern alle Fluggesellschaften, eine hohe Auslastung zu erreichen, doch bei den einen ist es einfacher als bei den anderen. Wenn beispielsweise Ryanair merkt, dass nicht genügend Passagiere mitfliegen werden, so können die Preise enorm gesenkt werden, da die Kosten pro Passagier nicht hoch sind. Das heißt, der Platz kann auch zu einem sehr geringen Preis verkauft werden und trotzdem Gewinn erwirtschaften. Bei einer normalen Linienfluggesellschaft ist das komplizierter, da die Kosten pro Sitzplatz viel höher sind und dadurch der Preis nicht zu sehr reduziert werden kann, da dann ein besetzter Platz teurer ist als ein leerstehender. Im Jahr 2016 lag die Auslastung von Ryanairs Maschinen bei rund 94%. Verglichen mit der Lufthansa waren das 15% mehr.<sup>77</sup> Die Billigfluggesellschaft bedient ausschließlich Point-to-Point Flüge auf Kurz- und Mittelstrecken, das heißt Direktflüge ohne Zwischenlandungen. Dadurch muss kein Gepäck umgelagert werden und generell kein Aufwand für Passagiertransfers oder Kommunikation mit dem Anschlussflug betrieben werden. Für den Fluggast hat das den Vorteil, dass keine Verspätungen durch das Warten auf das Gepäck des anderen Fliegers vorkommen.

Die turn-around-Zeit ist die Zeitspanne, in der sich die Maschine nach der Landung bis zum nächsten Start am Boden befindet. Ryanair erreicht durchschnittlich 25 Minuten, Lufthansa plant doppelt so viel ein. Dies ist auch vor allem an den Sekundärflughäfen möglich. Die über den Tag gesammelte Zeit führt am Ende dazu, dass der Low-Cost-Carrier mehr Flüge am Tag hat.<sup>78</sup>

Ryanair betreibt ausschließlich Direktvertrieb über das Internet. Dadurch wird kaum Vertriebspersonal benötigt und es muss keine Kommission an Reisevermittler wie Reisebüros bezahlt werden. Außerdem ist die Kontrolle einfacher, als wenn man verschiedene Vertriebswege bedient.

Im Unternehmen selbst herrschen flache Hierarchien und es gibt weniger administrative Aufgaben durch das kleinere Angebot.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. o.A. (2014): „Zusatzleistungen der Airlines sorgen für Umsatzplus“. URL: <http://news.fluege.de/airline-news/zusatzleistungen-der-airlines-sorgen-fuer-umsatzplus/66461.html>, Zugriff 06.05.2017

<sup>76</sup> Vgl. Neuhaus, Andreas (2016): „Diese Airlines kassieren über Extras ab“. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/teures-fliegen-diese-airlines-kassieren-ueber-extras-ab/14830538.html#item8>, Zugriff 06.05.2017

<sup>77</sup> Vgl. Roessler, Boris (2017): „Lufthansa vor IAG und Air France-KLM, aber hinter Ryanair“. URL: <http://www.airliners.de/lufthansa-iag-air-france-klm-ryanair-passagierzahlen-vergleich-2016/40480>, Zugriff 06.05.2017

<sup>78</sup> Vgl. Hayes, Aileen (2003) S.60

<sup>79</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.40

Auch das Preissystem bei Ryanair kann man immer auf aktuelle Schwankungen und Auslastungen reagieren. Der Durchschnittspreis eines Tickets bei Billigfluggesellschaften für Flüge innerhalb Europas liegt bei circa 40 €.<sup>80</sup> Die Preise passen sich jedoch immer der Nachfrage an, so können Flugtickets bei einem Low-Cost-Carrier bei spontanen Buchungen genauso teuer sein, wie die einer Full Service Airline. Dadurch profitiert Ryanair von kurzfristigen Buchungen.

Ein großer Kostenfaktor bei Fluggesellschaften ist der Treibstoff. Auch dessen Gewicht spielt eine entscheidende Rolle. Aus diesem Grund sollen die Piloten die Maschinen mit möglichst wenig Treibstoff betanken, sodass der gerade bis zum Zielpunkt reicht.<sup>81</sup>

Durch diese Sparmaßnahmen können die Kosten von Ryanair erheblich gesenkt werden und durch die Quantität der verkauften Sitzplätze eine hohe Gewinnsumme erzielt werden. „Trotz des reduzierten Produkts der Flugreise und dessen Einfachheit soll dafür die bestmögliche Qualität erreicht werden.“<sup>82</sup>

Faktoren, bei denen keine Kostenreduzierungen stattfinden können, sind z.B. der Navigationsservice. Dieser kostet auf jeder Route gleich, egal für welche Fluggesellschaft. Auch für Versicherungen und Benzinkosten können keine Sparmaßnahmen getroffen werden.<sup>83</sup>

## II. Lufthansa

Die Lufthansa ist ein sogenannter Full-Service-Carrier. Sie ist die führende deutsche Fluggesellschaft im Linienverkehr und auch in ihren anderen Geschäftsbereichen wie Logistik und IT einer der Marktführer. Im Gegensatz zu Low Cost-Carriern betreiben die Full-Service-Carrier die Wettbewerbsstrategie der Differenzierung. Dabei geht es darum, „die eigenen Produkte von denen der Konkurrenz abzuheben und aus Sicht der Abnehmer eine einmalige Leistung anzubieten“.<sup>84</sup> Für diese einmalige Leistung von hoher Qualität muss jedoch mehr Kostenaufwand betrieben werden, wodurch der Preis höher ist, als bei denen einer Kostenführerschaftsstrategie. Ein Synonym für diese Vorgehensweise ist die Qualitätsführerschaft.

Die Voraussetzungen für das Unternehmen für diese Differenzierung sind ein exklusiver Ruf, ein exzellentes Produktdesign, gute Produktausstattung, hohe Qualitätsstandards und die Neigung zur kostenintensiven Profilierungsmaßnahmen wie z.B. intensive Kundenbetreuung.<sup>85</sup> Die Markenpolitik wird meist so ausgeführt, dass die Differenzierung auch nach außen hin sichtbar wird.<sup>86</sup>

Bei einer solchen Positionierung sind die Qualität sowie der Preis des Produktes hoch (siehe Abbildung 4 nach M. Porter).

---

<sup>80</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.40

<sup>81</sup> Vgl. o.A. (2012): „Ryanair-piloten kritisieren riskantes Kerosinsparen“. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article108656676/Ryanair-Piloten-kritisieren-riskantes-Kerosinsparen.html>, Zugriff 06.05.2017

<sup>82</sup> Pohlmann, Steffen (2006): S.38

<sup>83</sup> Vgl. Doganis, Rigas (2010): Flying off Course, Airline economics and marketing, Fourth edition, Harper-Collins Academic, Oxon, S. 139

<sup>84</sup> Pohlmann, Steffen (2006): S.34

<sup>85</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.34

<sup>86</sup> Vgl. o.A. (2017): „Differenzierungsstrategie“. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/differenzierungsstrategie/differenzierungsstrategie.html>, Zugriff 07.05.2017

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, inwiefern Lufthansa die Differenzierungsstrategie anwendet.

Eines der Hauptmerkmale der Differenzierungsstrategie ist das positive Image des Unternehmens. Laut einer Image Studie der Ludwig-Maximilian-Universität München, bei der 2500 Deutsche die Reputation von den 44 größten deutschen Unternehmen bewerteten, landete Lufthansa auf Platz 1 vor BMW und Siemens.<sup>87</sup> Mit der Marke wird ein Stück deutsche Identität verbunden und der Kranich des Logos verbindet die Menschen mit der Sehnsucht nach dem Fliegen. Es besteht eine positive Grundhaltung gegenüber der Lufthansa, welche durch Werbung und das Corporate Design verstärkt wird. Des Weiteren haben viele Kunden eine emotionale Verbundenheit zur Marke, da sie z.B. positive Erfahrungen gemacht haben und besondere Flugerlebnisse hatten. Einer der wichtigsten Werte, den die Lufthansa vertritt, ist die Sicherheit. Auch dies trägt zum positiven Ruf bei und löst auch bei den Passagieren ein hohes Sicherheitsgefühl aus. Durch die Präsenz auf allen wichtigen internationalen Flughäfen wird das Image gestärkt und auch im Unterbewusstsein der Kunden wahrgenommen. Auch die Erlebniswelten und Kundenterminals an Flughäfen sind entsprechend des Corporate Designs der Lufthansa gestaltet.<sup>88</sup>

Zur Wettbewerbsstrategie gehört außerdem ein sehr gut ausgebautes Streckennetz. Die Lufthansa hat im Gegensatz zu Low Cost-Carriern keine Point-to-Point Strecken, sondern sie fliegt nach dem Hub-and-Spoke (engl. Nabe-und-Speichen) System. Hierbei wird durch große Drehkreuze und Umsteigeverbindungen mithilfe von Partnerfluggesellschaften ein sehr dichtes und effizientes Flugstreckennetz erzeugt.<sup>89</sup> Des Weiteren fliegen Full-Service-Carrier auch auf Langstrecken.

Zur Strategie zählt des Weiteren die starke Position im Segment des Geschäftsreiseverkehrs.<sup>90</sup> 52% der Lufthansapassagiere sind geschäftlich unterwegs.<sup>91</sup> Da diese Zielgruppe auch meist in der Business Class für einen höheren Ticketpreis fliegt, macht diese einen sehr großen Anteil des Umsatzes aus.<sup>92</sup> Aus diesem Grund hat die Fluggesellschaft spezielle Angebote für diese Zielgruppe, wie die Business Class, das Miles&More Programm für Vielflieger und viele mehr. Darauf wird im Verlauf dieser Arbeit bei den Punkten „Produkt“ und „Zielgruppe“ noch weiter eingegangen.

Entsprechend der hohen Produktqualität sind auch die Ticketpreise im oberen Preissegment angesiedelt. Durch begeisterungsfähige Eigenschaften des Produktes wird die

---

<sup>87</sup> Vgl. Özgenc, Kayhan 82006): „Liebling Lufthansa“. URL: [www.focus.de/auto/neuheiten/marken-studie-liebling-lufthansa\\_aid\\_217633.html](http://www.focus.de/auto/neuheiten/marken-studie-liebling-lufthansa_aid_217633.html), Zugriff 07.05.2017

<sup>88</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.36

<sup>89</sup> Vgl. Fürst, Elmar Wilhelm M.(2003): Der Markt für Flugtickets in Europa, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, S.91

<sup>90</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.36

<sup>91</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2017): „Lufthansa Mediadaten 2017“. URL: <https://ambientmedia.lufthansa.com/wp-content/uploads/2016/07/Lufthansa-Mediadaten-2017-DE.pdf>, , Zugriff 07.05.2017

<sup>92</sup> Vgl. Obertreis, Rolf (2014): „Einer von Uns“. URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/neuer-chef-fuer-die-lufthansa-einer-von-uns/9823820.html>, Zugriff 07.05.2017

Preissensibilität der Kunden jedoch verringert.<sup>93</sup> Dazu gehört einerseits eine hohe Qualität an materiell messbaren Dingen wie Ausstattung, Material und Verarbeitung sowie auch an der Dienstleistung, dem Fliegen selbst. Dazu zählen zuverlässiges und serviceorientiertes Personal, pünktliche Flüge und sichere Abfertigung der Passagiere. Durch die höhere Preisklasse wird von den Passagieren ein ausgezeichneter Service vorausgesetzt und erwartet. Die Lufthansa bietet flexible Buchungs- und Umbuchungsmöglichkeiten sowie verschiedene Tarifmodelle an. Dies ist besonders für Geschäftsreisende ein wichtiger Faktor, da bei ihnen spontane Änderungen vorkommen. Auch der schnelle Check-In, sogenanntes Priority Boarding für Business Class Passagiere, Senatoren und Fluggäste mit Vielfliegerstatus, wird von der Lufthansa angeboten.<sup>94</sup>

Den exklusiven Service gibt es nicht nur in der Luft, sondern auch am Boden. So gibt es die Lufthansa Lounge und den extra Check-In Schalter am Flughafen sowie einen Shuttleservice. Ein Vorteil des angebotenen Service ist die Möglichkeit der Individualisierung des Angebotes für den Kunden.<sup>95</sup> Auch der Komfort ist ein wichtiger Bestandteil des Service von Lufthansa. Großer Sitzabstand, bequeme Sitze und ein angenehmes Design sorgen für einen entspannten Flug. Auch die Unterhaltungsmöglichkeiten an Bord sind viel ausgebauter als die eines Low-Cost-Carriers. So gibt es Displays mit Filmen, Serien, Radio- und Fernsehprogrammen und eine Bordzeitschrift für jeden Fluggast.<sup>96</sup> Einer der Vorteile der Mitgliedschaft einer Allianz für den Kunden ist, dass er bei unterschiedlichen Fluggesellschaften einen Service mit ähnlichem Qualitätsstandard erwarten kann.<sup>97</sup> Die verschiedenen Beförderungsklassen der Lufthansa wie Economy, Premium Economy, Business und First Class sind ebenfalls ein Merkmal von anderen Full-Service-Carriern und zählen zur Differenzierungsstrategie.

Die deutsche Fluggesellschaft erbringt viele Vorleistungen des Fluges selbst oder arbeitet partnerschaftlich mit Lieferanten. Dies ist möglich durch das sehr gut ausgebaute Netz von Firmen und Unternehmen sowie die Nutzung der eigenen Geschäftsfelder IT und Logistik. Dies ist kostensparend und wirft ein gutes Licht auf die Marke.<sup>98</sup>

Hinsichtlich des Vertriebs der Lufthansaprodukte gibt es mehr Kanäle als bei einem Low Cost-Carrier. So vertreibt die Fluggesellschaft ihre Tickets nicht nur direkt auf ihrer Internetseite, an Flugschaltern, in der Telefonhotline oder in eigenen Verkaufsbüros, den Lufthansa City Centern, sondern auch indirekt über Reisebüros oder andere Internetportale.<sup>99</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.34

<sup>94</sup> Vgl. o.A. (o.J.): „Boarding“. URL: <http://www.lufthansa.com/de/de/Boarding>, Zugriff 08.05.2017

<sup>95</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.40

o.A. (o.J.): „Inflight Entertainment“. URL: <http://www.lufthansa.com/de/de/Inflight-Entertainment>, Zugriff 08.05.2017

<sup>97</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.37

<sup>98</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.43

<sup>99</sup> Vgl. Fürst, Elmar Wilhelm M.(2003): S.154

Bei der Strategie der Lufthansa wird ein besonderer Fokus auf die Sicherheit gelegt. Da dies auch ein wichtiges Entscheidungskriterium der Passagiere für eine Airline ist, versucht die Lufthansa, diesen Wert auch nach außen zu kommunizieren. Sie zählt zu den 12 sichersten Fluggesellschaften weltweit.<sup>100</sup>

Die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle sowie die Anpassung an die zunehmende Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette im Luftverkehr und die differenzierten Kundenerwartungen ist ein Geschäftsfeld, in das die Lufthansa investiert und was sie von anderen Fluggesellschaften unterscheidet. Um sich der Zukunft erfolgreich zu stellen, hat die Airline das strategische Arbeitsprogramm „7to1 - Our Way Forward“ entwickelt. Dieses fokussiert sich auf externe Trends, die Auswirkungen auf den gesamten Flugverkehr sowie auf die eigene Fluggesellschaft haben können. Dieses Programm soll die Prozessstruktur des Unternehmens verbessern und durchgehend auf dem neusten Stand halten.<sup>101</sup>

Um auch in Zukunft eine erfolgreiche Fluggesellschaft zu sein, ist das Thema Nachhaltigkeit nicht zu umgehen. Wobei Billigfluggesellschaften ihren Fokus eher auf andere Dinge legen, um möglichst Kosten zu sparen, ist die Investition in dieses Thema für eine Linienfluggesellschaft wie Lufthansa nicht nur für das Image, sondern auch für den Unternehmenserfolg wichtig. „Nachhaltiges und verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln ist fest in den strategischen Leitlinien der Lufthansa Group verankert.“<sup>102</sup> 2015 wurde das Engagement der Fluggesellschaft anerkannt und mit dem Titel „Eco-Airline of the year“ ausgezeichnet. Bereits zwei Jahre vorher wurden vom US-Fachmagazin „Air Transport World“ die vielfältigen Innovationen des Konzerns im Thema des ökologischen Handelns gewürdigt.<sup>103</sup>

Die Lufthansa investiert in eine geräuscharme Flotte, in die Treibstoffeffizienz und die Reduzierung der CO<sub>2</sub> Emissionen. Sie hat die kerosinsparsamste und damit auch die umweltfreundlichste Flugzeugflotte der Welt.<sup>104</sup>

In folgender Grafik sieht man die Struktur der unternehmerischen Verantwortung der Lufthansa Group beim Thema Nachhaltigkeit. Dies betrifft also nicht nur den Passagiertransport, sondern auch die weiteren Geschäftsfelder des Unternehmens. Die Grafik ist gegliedert in die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit.

Es wird aufgezeigt, was die Ziele und die Folgen einer Investition in die jeweiligen Bereiche sind. Bei der ökonomischen Nachhaltigkeit geht es um die ständige Verbesserung der Qualität für den Kunden und das Anpassen an Kundenbedürfnisse. Für eine lang-

---

<sup>100</sup> Vgl. o.A. (2015): „Airline safety ranking 2016“. URL: <http://www.jacdec.de/airline-safety-ranking-2016/>, Zugriff 04.05.2017

<sup>101</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2016): „Geschäftsbericht 2016“. URL: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2016-d.pdf#page=16>, Zugriff 05.05.2017

<sup>102</sup> Deutsche Lufthansa AG (2015): „Lufthansa Group erhält Auszeichnung Eco-Airline of the Year“. URL: <https://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2015/february/26/article/3442.html>, Zugriff 08.05.2017

<sup>103</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2015): „Lufthansa Group erhält Auszeichnung Eco-Airline of the Year“. URL: <https://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2015/february/26/article/3442.html>, Zugriff 04.05.2017

<sup>104</sup> Vgl. Pohlmann, Steffen (2006): S.45



fristige Kundenbindung ist es wichtig, die Stärken der Lufthansa nach außen zu kommunizieren. Auch die Profitabilität wird durch die Investition in Nachhaltigkeit verbessert. Die Prozesse in der Luftfahrt werden durch neue Techniken verbessert und sind dadurch profitabler. Ebenso ist es von Vorteil, immer auf dem neusten Stand der Technik zu sein, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Beim Thema ökologische Nachhaltigkeit versucht die Lufthansa Group so ressourcenschonend wie möglich zu arbeiten, indem sie z.B. in alternative Treibstoffe investiert. Auch die Nachhaltigkeit der Lieferkette lässt die Fluggesellschaft nicht außer Acht. So sollten z.B. auch Lieferanten nachhaltig und umweltschonend handeln und transportieren.

Die soziale Nachhaltigkeit umfasst das verantwortungsvolle Handeln als Arbeitgeber. Die Lufthansa Group gehört laut dem „Trendence Graduate Barometer“ zu den 6 beliebtesten Arbeitgebern für Wirtschaftswissenschaften (Stand 2015).<sup>105</sup> Auch der Schutz der Rechte der Arbeitnehmer, der Gesundheitsschutz bei der Arbeit und die Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema Nachhaltigkeit und Toleranz zählen dazu. So beteiligt sich das Unternehmen am Projekt „Wir zusammen“, der Initiative der deutschen Wirtschaft, welches die Integration von Flüchtlingen in den deutschen Arbeitsmarkt zum Ziel hat. Durch die geschäftsfelderübergreifende Strategie soll somit der ganze Konzern nachhaltig geführt und stetig verbessert werden.

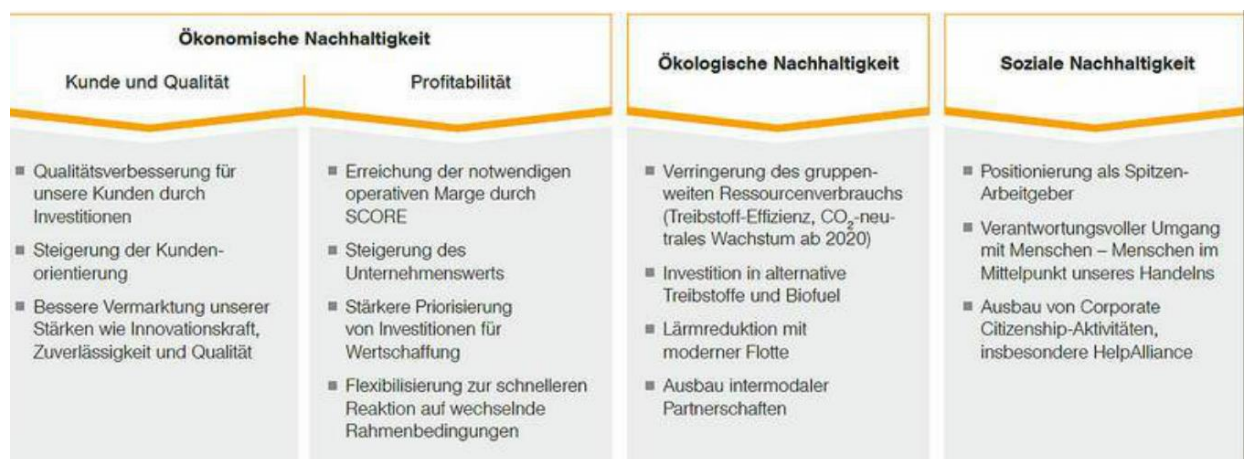


Abbildung 5: Unternehmerische Verantwortung bei der Lufthansa Group <sup>106</sup>

## 2.3 Unternehmensziele

Die Ziele eines Unternehmens kann man unterscheiden in qualitativ und quantitativ. Je nachdem, wofür sich ein Unternehmen entscheidet, wird die Strategie daran angepasst. Qualitative Ziele sind nicht direkt monetär, das heißt es geht nicht in erster Linie nur um eine höhere Gewinnerwirtschaftung. Vielmehr sind es strategische Ziele, bei denen es

<sup>105</sup> Vgl. Lufthansa Group (2016): „Nachhaltige Unternehmensführung“, Balance, S.4 (E-Paper), Zugriff 09.05.2017

<sup>106</sup> Deutsche Lufthansa AG (o.J.): „Unternehmerische Verantwortung bei Lufthansa“. URL: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fakten-zum-unternehmen/verantwortung-nachhaltigkeit.html>, Zugriff 09.05.2017

um die Wirkung des Produktes oder der Marke auf die (potenzielle) Kundschaft geht. Beispiele für qualitative Ziele sind eine starke Kundenbindung, ein hoher Bekanntheitsgrad und ein positives Image.

Das Gegenstück dazu sind die quantitativen Ziele. Hierbei liegt der Fokus vor allem auf den Einnahmen, welche möglichst schnell erwirtschaftet werden sollen. Es geht nicht vorwiegend darum, wie, sondern v.a. dass das passiert. Quantitative Ziele sind unter anderem die Steigerung von Umsatz oder Marktanteil und eine höhere Kundenanzahl.<sup>107</sup>

Bevor man die Unternehmensziele definiert, sollte man eine Vision haben. Diese beinhaltet die Vorstellung der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens. Anschließend setzt man die Ziele, wodurch die Vision spezifiziert und messbar gemacht wird. Die gesetzten Ziele sollten nach der SMART-Formel formuliert werden. Diese setzt voraus, dass die Ziele

- **Spezifisch**, das heißt präzise formuliert und klar abgegrenzt
- **Messbar**, das heißt in Zahlen oder durch einen Soll-Ist-Vergleich
- **Anwendbar**, das heißt realistisch im vorgegebenen Zeitraum mit den vorhandenen Mitteln umsetzbar
- **Terminiert**, das heißt festgelegt auf einen Zeitpunkt wann das Ziel erreicht werden soll

sind.<sup>108</sup>

Die Strategie leitet sich aus den gesetzten Zielen ab und sollte die Handlungsoption zur Verwirklichung der Ziele beinhalten. Um die Strategie am Ende umzusetzen, müssen passende Maßnahmen gefunden werden, welche wiederum mit den Zielen und der Vision zusammenpassen sollten.<sup>109</sup>

## I. Ryanair

Das Hauptziel von Ryanair ist es, der Marktführer der Billigfluggesellschaften in Europa zu sein.<sup>110</sup> Durch die weitere Reduzierung der Kosten sollen den Kunden die günstigsten Preise für Flugtickets geboten werden. Um dies zu erreichen will Ryanair weiter expandieren und neue Destinationen in ihr Streckennetz integrieren. „We'll fix the things customers don't like and improve the traveller experience, improve the digital experience and improve the brand.“ Dies sagte der Ryanair Chef Michael O'Leary, was bedeutet, dass der Service kontinuierlich verbessert und trotz der niedrigen Flugpreisen ein Reiseerlebnis für den Passagier geschaffen werden soll.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Kargl, Urs (2015): Marketing- und Kommunikationskonzept für Internet Start-Up Unternehmen: Mit der richtigen Strategie zum erfolgreichen Markteintritt, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, S.35

<sup>108</sup> Vgl. Fresow, Reinhard (2016): Handelsfachwirte: Handelsmarketing: Zusammenfassung für die IHK-Prüfung, Fachwirteverband, Aschaffenburg, S.10

<sup>109</sup> Vgl. Wirtz, Bernd W. (2003): Mergers & Acquisitions Management, Springer-Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden, S.131

<sup>110</sup> Vgl. o.A. (2016): „Always getting better“. URL: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/always-getting-better>, Zugriff 15.05.2017

<sup>111</sup> Vgl. Kolbeck, Felix; Rauscher, Marion (2013): Tourismus-Management, die betrieblichen Grundlagen, Franz Vahlen, München, S.168

Auch der Ausbau von Partnerschaften und zusätzlichen Geschäftsfeldern wie Ryanair Holiday stehen im Fokus der Ziele von Ryanair. Das Programm "Always getting better" beschäftigt sich mit der ständigen Verbesserung und Weiterentwicklung des Service, der digitalen Leistungen und des Bordangebotes und versucht die gesetzten Ziele durch neu entwickelte Maßnahmen umzusetzen.<sup>112</sup>

## II. Lufthansa

Durch die verschiedenen Geschäftsfelder der Lufthansa setzt sie sich ihre Ziele übergreifend, sodass sie auf alle Bereiche anwendbar sind. So ist das Qualitätsziel auf oberster Hierarchieebene „(...) bei Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und Partnern erste Wahl im Bereich Luftfahrt zu sein.“<sup>113</sup> Der Luftfahrtkonzern will weltweit als Symbol für qualitatives Fliegen gelten.<sup>114</sup> Des Weiteren soll nicht nur die Spitzenpositionierung erreicht und in einigen Bereichen gehalten werden, sondern der zukünftige Luftverkehrsmarkt soll aktiv mitgestaltet werden. Dafür wird die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle vorangetrieben. Diese konzentriert sich vor allem auf kommende Trends und Entwicklungen wie die zunehmende Digitalisierung des Luftverkehrs und die immer differenzierter werdenden Kundenbedürfnisse, um sich der Gegenwart sowie der Zukunft erfolgreich anzupassen.<sup>115</sup>

Die 7 Handlungsfelder, auf die sich das Programm fokussiert sind „(...) Kundenorientierung und Qualitätsfokus, neue Konzepte für Wachstum, Innovation und Digitalisierung, effektive und effiziente Organisation, Kultur und Führung, wertbasierte Steuerung und kontinuierliche Effizienzsteigerung.“<sup>116</sup> Dies sind einerseits qualitative Ziele, wie z.B. der kundenfreundlichste und innovativste Anbieter auf seinem Markt zu sein, als auch quantitative wie eine effiziente Unternehmensorganisation.

Die Lufthansa möchte das Reiseerlebnis weiterhin verbessern, indem sie eine noch bessere Kundenbindung aufbaut. Diese soll durch individuell angepasste Angebote und intensivere Betreuung an jeglichen Kundenkontaktpunkten wie Reisebüros, Telefonauskunft, Schalter am Flughafen und ähnlichen erreicht werden.

Ein weiteres Ziel ist die Optimierung des Streckennetzes und der Flotte. Durch die Expansion der Low Cost-Carrier nach Deutschland sind die Linienfluggesellschaften mehr unter Druck geraten, ihre Maschinen stetig auf dem neusten Stand zu halten und alte durch neue zu ersetzen, um z.B. die Sitzplatzkapazität zu erhöhen. Da die Billigfluggesellschaften fast ausschließlich Kurz- und Mittelstrecken bedienen, möchte die Lufthansa besonders die Langstrecken weiter ausbauen.

---

<sup>112</sup> Vgl. o.A. (2016): „Always getting better“, <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/always-getting-better>, Zugriff 15.05.2017

<sup>113</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2016): „Geschäftsbericht 2016“. URL: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2016-d.pdf#page=16>, S.12, Zugriff 09.05.2017

<sup>114</sup> Vgl. Brommer, E. (1990): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich, Beuth Verlag, Berlin, S.83

<sup>115</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2016): „Geschäftsbericht 2016“, S.12

<sup>116</sup> o.A. (2016): „Konzernstrategie“. URL: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/fakten-zum-unternehmen/konzernstrategie.html#c10942>, Zugriff 05.05.2017

Weiterhin möchte die Lufthansa wieder die führende europäische Fluggesellschaft werden. Diese Spitzenposition wurde auch lange gehalten, bis 2016 Ryanair erstmals mehr Passagiere beförderte.<sup>117</sup> Beim Umsatz liegt der deutsche Luftfahrtkonzern weiterhin vor der Billigfluggesellschaft. Doch nicht nur im Geschäftsfeld Passage, wozu der Passagierflugverkehr gehört, auch in ihren anderen Bereichen möchte die Lufthansa der führende Aviation Konzern werden oder bleiben. Die Senkung der Kosten in einzelnen Geschäftsfeldern wie auch übergreifend durch Effizienzsteigerungsprogramme zählt ebenfalls zu den Zielen der Lufthansa Group.<sup>118</sup>

## 2.4 Zielgruppe

Bevor ein Unternehmen seine Zielgruppe definiert, sollte geklärt werden, in welchem Marktsegment sich diese befindet. Hierbei wird der Markt in Untergruppen von Kunden aufgeteilt, die in sich homogen sein sollten und die man nach bestimmten Segmentierungskriterien wie verhaltensbezogene, geographische oder psychographische Segmentierung einteilen kann.<sup>119</sup> Nach der Entscheidung für eine oder mehrere Segmente gilt es zu bestimmen, ob das ganze Segment (Massenmarktstrategie) angesprochen werden soll oder sich auf eine bestimmte Zielgruppe innerhalb dieses Segmentes konzentriert wird.<sup>120 121</sup>

Als Zielgruppe bezeichnet man alle Personen, die „(...) zielkonform und strategiegerecht“<sup>122</sup> durch die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens erreicht werden sollen. Die Definition dieser Zielgruppe dient als Grundlage für die spätere Marketingstrategie, die Gestaltung des Produktes sowie für die Kommunikationsmaßnahmen.

Zu Beginn ist festzustellen, dass Menschen aus unterschiedlichen Motiven fliegen. Einige betreiben sogenannten „leisure travel“ (englisch: Freizeitreisen) in den Urlaub, zu Freunden oder Verwandten. Hierbei wird nochmals unterteilt in Fluggäste, die ihre Reiseleistungen wie Unterkunft und Flug separat gebucht haben, und in diejenigen, die den Flug als Leistung in einer Pauschalreise integriert haben.

Eine andere viel vertretene Passagiergruppe sind die „business traveller“, welche aus geschäftlichen Gründen fliegen und deren Flugtickets meist vom Unternehmen bezahlt werden.<sup>123</sup> Kunden, die nicht in die beiden genannten Schemen passen, reisen z.B. aus medizinischen Gründen, wegen Aus- und Einwanderung und aus Bildungsmotiven, wie beispielsweise Studenten die im Ausland studieren.

---

<sup>117</sup> Vgl. o.A. (2017): „Ryanair überholt erstmals Lufthansa“. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ryanair-ueberholt-erstmal-lufthansa-a-1129363.html>, Zugriff 09.05.2017

<sup>118</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2016): „Konzernstrategie“

<sup>119</sup> Vgl. Geyer, Olaf; Runia, Peter; Thewissen, Christian; Wahl, Frank (2005): Marketing- Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenbourg Verlag München, S.88

<sup>120</sup> Vgl. Geyer, Olaf; Runia, Peter; Thewissen, Christian; Wahl, Frank (2005): S. 104

<sup>121</sup> Vgl. Spicker, Martin (2015): Definition und Identifizierung von Zielgruppen. Zielgruppenmodelle und Typologien, GRIN Verlag, o.O., S.5

<sup>122</sup> Geyer, Olaf; Runia, Peter; Thewissen, Christian; Wahl, Frank (2005): S.210

<sup>123</sup> Vgl. Fichert, Frank; Conrady, Roland; Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München, S.110

Die Zielgruppen der verschiedenen Fluggesellschaften unterscheiden sich je nach Marktsegment. Die Konsumenten innerhalb eines Marktsegments sollten homogen sein, so haben z.B. die Passagiere von Netzwerkcarriern untereinander mehr Gemeinsamkeiten, auch wenn sie mit unterschiedlichen Fluggesellschaften fliegen, als mit den Passagieren einer Low-Cost-Airline. Wichtig ist jedoch für alle Kunden, dass der Leistungsvorteil wie z.B. der niedrige Preis oder der gute Service von Dauer ist.<sup>124</sup>

Eine exakte Analyse der Zielgruppe eines Unternehmens kann anhand von bestimmten Kriterien erfolgen, welche die Verfasserin in Anlehnung an das Werk „Marketing“ (Runia, Peter; Wahl, Frank; Geyer, Frank; Thewissen, Christian)<sup>125</sup> ausgewählt hat. Diese beschreiben zum einen den allgemeinen Lebenszustand als auch Details zum Kaufverhalten und die Einstellung zum Produkt der Zielgruppe. Nach diesen Kriterien werden im Folgenden die Passagiere der Fluggesellschaften Lufthansa und Ryanair dargestellt. Die Informationen hierfür wurden aus diversen Quellen, mit welchen sich im Zusammenhang mit dieser Arbeit beschäftigt wurde, wie beispielsweise den Lufthansa Mediadaten 2017 zusammengefasst.<sup>126</sup> Einige Daten konnten jedoch leider nicht ermittelt werden.

	<b>Lufthansa</b>	<b>Ryanair</b>
Soziodemographische Kriterien (Alter, Geschlecht, Familienstand, Bildungsstand, Einkommen, Wohnort, Nationalität)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Über die Hälfte der Kunden sind zwischen 30 und 49</li> <li>- 62% männlich, 38% weiblich</li> <li>- höherer Bildungsstand und</li> <li>- höhere Gehaltsklasse, da vorwiegend Geschäftsreisende und aufgrund des höheren Ticketpreises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunden zwischen 18-38</li> <li>- Niedrigere Gehaltsklasse, da jüngere Passagiere</li> </ul>
Psychografische Kriterien (Werte, Überzeugungen, Motive)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunden legen Wert auf Sicherheit und Vertrauen</li> <li>- Qualität statt Quantität</li> <li>- Das Umweltbewusstsein spielt eine verstärkte Rolle, als bei Kunden von Ryanair</li> <li>- Generell jedoch für Kunden unwichtiger, da Fliegen generell als umweltschädlich gilt</li> <li>- wollen Komfort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluggäste sind tolerante, sparsame, offene und entdeckungsfreudige Menschen</li> <li>- Verzicht auf einen günstigen Flugpreis auf Komfort</li> </ul>
Kaufverhalten (Worauf achten die Kunden beim Kauf der Flugtickets?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsreisende sind weniger preissensibel, da sie das Flugticket nicht privat bezahlen</li> <li>- Das Image der Lufthansa spielt eine wichtige Rolle. Für das Unternehmen schafft es einen positiven Eindruck, wenn Mitarbeiter mit einer namenhaften Airline mit positivem Ruf fliegen</li> <li>- Geschäftsreisende fliegen oft aus Prinzip mit einer Airline, welche für eine hochklassige Marke steht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunden sind sehr preissensibel, da:</li> <li>- sie meist Privatzahler sind</li> <li>- sie meist niedrigeres Einkommen haben, dadurch abhängig vom Haushaltseinkommen und niedrigem Preis sind</li> <li>- es oft Familien sind, benötigen mehr Flugtickets und müssen dadurch größere Summe bezahlen</li> <li>- sie meist nur aufgrund des niedrigen Preises mit Ryanair</li> </ul>

<sup>124</sup> Vgl. Pohlmann Steffen (2006): S.16

<sup>125</sup> Geyer, Olaf; Runia, Peter; Thewissen, Christian; Wahl, Frank (2005): Marketing- Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenbourg Verlag München

<sup>126</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2017): „Mediadaten 2017“. URL: <https://ambientmedia.lufthansa.com/wp-content/uploads/2016/07/Lufthansa-Mediadaten-2017-DE.pdf>, Zugriff 10.05.2017

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch höhere Flugpreise auch höhere Ansprüche und Erwartungen</li> <li>- Viele Stammkunden (Miles&amp; More Teilnehmer) möchten ihre Vorteile von Vielfliegerprogrammen ausnutzen</li> <li>- Kunden fliegen aus Treue zur Marke und positiver Erfahrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fliegen, ist dieser nicht vorhanden, spricht für sie kaum noch ein Argument für die Fluggesellschaft</li> <li>- sie aufgrund des Verzichtes auf Service nur einen niedrigen Ticketpreis bereit sind zu zahlen</li> <li>- auch spontane Buchung möglich</li> <li>- Die Sicherheit beim Flug hat trotzdem hohe Priorität</li> </ul>
Vorlieben (Warum fliegen die Menschen mit Lufthansa/Ryanair?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wichtig ist die Flexibilität wie z.B. ein einfacher Umbuchungs- oder Stornierungsprozess</li> <li>- Schnelle Abwicklung des gesamten Flugprozesses</li> <li>- Flug soll mit so wenig Stress wie möglich verbunden sein</li> <li>- der Kunde will entspannt am Ziel ankommen und vom Check-In bis Gepäckabholung angemessen betreut werden (Komfort)</li> <li>- Verwendung modernster Technologien</li> <li>- es wird Wert auf den Zusatzservice wie die Lufthansa-lounges, Verpflegung an Bord, mehrere Sitzklassen gelegt und die Bereitschaft, dafür mehr zu bezahlen, ist vorhanden</li> <li>- Familien- und Kinderfreundlichkeit ist wichtig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunden legen Fokus auf den Kernnutzen der Fluggesellschaft, dem Transport von A nach B</li> <li>- Auf Service kann während des Fluges verzichtet werden</li> <li>- Der Flug ist nur Mittel zum Zweck, die eigentliche Auszeit beginnt am Zielort</li> <li>- Kunden können bei optimaler Vorbereitung auf den Flug wie z.B. ein Online Check-In vorher, eine genaue Ausmessung des Gepäcks etc. auf Zusatzkosten verzichten</li> <li>- Voraussetzung ist jedoch immer der günstige Preis</li> </ul>

**Tabelle 1:** Zielgruppenanalyse von Lufthansa und Ryanair

Anschließend werden die Zielgruppen beider Airlines noch einmal kurz zusammengefasst:

## I. Ryanair

Passagiere von Ryanair befinden sich größtenteils in ihrer ersten Lebenshälfte und nutzen das Flugzeug ausschließlich als Mittel zum Zweck - der Beförderung an ihr Ziel. Die Reise geht meist zu einem Urlaubsziel, zunehmend werden jedoch auch Geschäftsreisen angetreten.<sup>127</sup> Der entscheidende Faktor, weshalb sie sich für die Fluggesellschaft Ryanair entscheiden, ist der Preis. Bei den größtenteils Privatzahlern ist die Preissensibilität höher als bei Geschäftsreisenden. Die Passagiere sind bereit, für einen geringen Ticketpreis auf jeglichen Komfort zu verzichten und für zusätzlichen Service zu bezahlen. Es ist auch möglich, dass die Passagiere ihren Urlaub nach den Flugpreisen planen, das heißt, dass sie erst die Flugpreise vergleichen und danach ihre Destination auswählen.

<sup>127</sup> Vgl. Jegminat, Georg (2014): „Ryanair sieht Deutschland als Top-Markt“. URL: <http://www.fvw-medien.de/ryanair-sieht-deutschland-als-top-markt/393/137722/16360>, Zugriff 10.05.2017

## II. Lufthansa

Die Kunden der größten deutschen Fluggesellschaft sind vor allem Geschäftskunden oder weniger preissensible Privatreisende. Dadurch hat die Lufthansa eine einkommenssichere Zielgruppe. Vor allem im innerdeutschen Verkehr reisen 73% der Lufthansa-Kunden aus geschäftlichen Gründen.<sup>128</sup>

Kriterien wie eine häufige Frequenz der Flüge, die Sitzverfügbarkeit, ein schneller Check-in und Check-out, flexible Umbuchungsmöglichkeiten, guter Service, sowie ein Vielfliegerprogramm sind entscheidend für die Passagiere und sprechen für die Wahl der Lufthansa.<sup>129</sup>

In der folgenden Grafik ist die Veranschaulichung der Zielgruppe von Lufthansa anhand der Sinus-Milieus abgebildet. Dies ist ein Instrument für eine detailreiche Zielgruppen-Segmentierung, bei der verschiedene Kriterien wie Wertorientierung zu Themen wie Arbeit, Familie, Konsum und Ähnliches berücksichtigt werden.<sup>130</sup> Es geht darum, sich mit der Lebensweise und dem Verhalten einer Zielgruppe auseinander zu setzen und nicht nur die oberflächlichen, formalen Fakten zu analysieren. Dadurch kommt die folgende Matrix zustande. Auf der Y-Achse ist die soziale Lage der Zielgruppe veranschaulicht und ist aufgeteilt in untere, mittlere und obere Schicht. Die X-Achse beschreibt die Grundorientierung der Menschen und ist eingeteilt in Traditionell, Modernisierung/Individualisierung und Neuorientierung. Die Menschen, die weiter links bei „traditionell“ angesiedelt sind, legen z.B. Wert auf Sparsamkeit, Bescheidenheit, Pflichterfüllung, Heimatverbundenheit und ein unverändertes Rollenbild von Mann und Frau. Der Bildungsgrad dieser Gruppe liegt eher unter dem Durchschnitt.<sup>131</sup> Generell ist auffällig, dass in der untersten Schicht gar keine Kunden angesiedelt sind, was mit dem höheren Preis der Flugtickets im Zusammenhang steht. Angewendet auf die Zielgruppe der Lufthansa sieht man, dass in der unteren und der mittleren Schicht Pauschalreisende und in der oberen Schicht Geschäftsreisende vertreten sind. Pauschalreisen werden meist im Reisebüro gebucht und geben dem Reisenden ein Gefühl von Sicherheit, da die Planung und die Betreuung der Reise nicht von ihnen selbst abhängig ist. Dies passt zum traditionellen Milieu. Auch bei Betrachtung der Y-Achse fällt auf, dass die untere und mittlere Schicht den Flug mit der Lufthansa mit einer Pauschalreise bucht. Das kann damit zusammenhängen, dass der Flug in einer Pauschalreise günstiger ist, als wenn man ihn einzeln bucht. Die Geschäftsreisenden sind die Hauptzielgruppe der Lufthansa und im oberen traditionellen Bereich vertreten. Zu ihrer Einstellung zählt, dass sie aufgrund des Markennamens und der Erfahrung mit Lufthansa fliegen.<sup>132</sup>

Die Zielgruppe beim Abschnitt „Neuorientierung“ sind offen für Neues, experimentierfreudig, benutzen neue Medien und halten sich nicht zwingend an traditionellen Werten

---

<sup>128</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2017): „Mediadaten 2017“. URL: <https://ambientmedia.lufthansa.com/wp-content/uploads/2016/07/Lufthansa-Mediadaten-2017-DE.pdf>, Zugriff 10.05.2017

<sup>129</sup> Vgl. Pohlmann Steffen (2006): S.16

<sup>130</sup> Vgl. SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH (2015): „Informationen zu den Sinus-Milieus 2015“. URL: [http://www.sinus-institut.de/fileadmin/user\\_data/sinus-institut/Downloadcenter/Informationen\\_zu\\_den\\_Sinus-Milieus.pdf](http://www.sinus-institut.de/fileadmin/user_data/sinus-institut/Downloadcenter/Informationen_zu_den_Sinus-Milieus.pdf), Zugriff 15.05.2017

<sup>131</sup> Vgl. Bieger Dr., Eckhard (o.J.): „Traditionsorientierte“, URL: <http://www.kath.de/lexika/sinusmilieus-pastoral/traditionsorientierte.html>, Zugriff 15.05.2017

<sup>132</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa AG (2017): „Mediadaten 2017“, Zugriff 15.05.2017

fest.<sup>133</sup> Dies sind die Passagiere, die mit Lufthansa in den Urlaub fliegen.

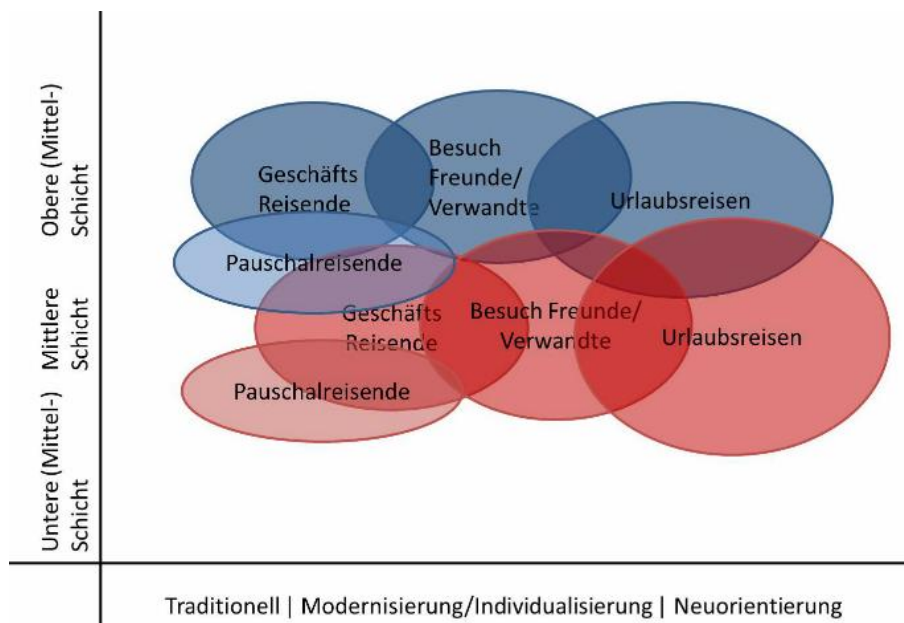


Abbildung 6: Sinusmilieus <sup>134</sup>

## 2.5 Unique Selling Point (USP)

Der Unique Selling Point (Deutsch: Alleinstellungsmerkmal) beschreibt die einzigartigen Eigenschaften eines Produktes, wodurch sich dieses von seinen Wettbewerbern abhebt. Der USP soll dem Kunden durch das Marketing kommuniziert werden und ihn zum Kauf des Produktes anregen. Des Weiteren muss das Alleinstellungsmerkmal auf die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse ausgerichtet sein, sowie eine gewisse Wirtschaftlichkeit aufweisen. Dies bedeutet, dass die aufgewendeten Kosten um den USP zu erreichen schlussendlich durch genug Verkäufe wieder gedeckt werden müssen.<sup>135</sup>

### I. Ryanair

Das Alleinstellungsmerkmal der Billigfluggesellschaft Ryanair sind die günstigen Preise, welche nur in seltensten Fällen von den Wettbewerbern unterboten werden können. Die Dienstleistung, die der Kunde beim Kauf eines Tickets erhält, ist auf das Nötigste reduziert. Der günstige Preis wird durch aggressive Marketingkampagnen dem Kunden kommuniziert und ist auf eine jüngere Zielgruppe ausgelegt. Durch die enorme Senkung der Kosten schafft Ryanair diese günstigen Preise und generiert trotzdem einen hohen Umsatz, wodurch der USP auch wirtschaftlich für das Unternehmen ist.

<sup>133</sup> Schmidt, Jochen (2014): „Die Zielgruppen nach den Sinus-Milieus“. URL: <http://viererb-log.de/2014/04/die-richtige-zielgruppe-mit-den-sinus-milieus-bestimmen/>, Zugriff 15.05.2017

<sup>134</sup> Vgl. Dengler, Manuel (2015): Sinusmilieus. URL: <https://prezi.com/egvmg5qs1crj/lufthansa-kommunikation/#>, Zugriff 04.05.2017

<sup>135</sup> Vgl. Paxmann, Stephan A. (2010): Der unternehmensinterne Businessplan, Campus Verlag, Frankfurt, S.202



## II. Lufthansa

Die Lufthansa steht für Sicherheit, Vertrauen und eine starke Marke. Es ist nicht ein bestimmtes Merkmal, das die Fluggesellschaft von anderen abhebt, sondern ein Zusammenspiel aus mehreren Eigenschaften. Die Lufthansa ist die größte deutsche Fluggesellschaft und deckt durch ihre verschiedenen Unternehmensbereiche viele Geschäftsfelder ab. Die Lufthansa selbst sieht ihr Alleinstellungsmerkmal in der Qualität und Kompetenz der Mitarbeiter und in der Unternehmenskultur.<sup>136</sup> Die Passagiere entscheiden sich für die größte deutsche Fluggesellschaft, da sie zu den sichersten weltweit gehört, einen sehr guten Service hat und eine vertrauenswürdige Marke mit internationalem Ansehen und Einfluss ist.<sup>137 138</sup>

## 2.6 Marketingstrategie

Die Essenz des Marketings ist es, die Kundenbedürfnisse zu identifizieren und zu befriedigen. Das Marketing richtet sich nach den Kunden und dem Markt und nicht nur nach der Produktion des eigenen vorhandenen Angebots.<sup>139</sup>

Bevor die Fluggesellschaft also ihr Produkt vermarktet, sollte sie erst den passenden Markt genauestens analysieren, ihre Zielgruppe und deren Wünsche kennen, um dann ihr Produkt und das Marketing an den Markt und die Wettbewerber anzupassen. Die Marktanalyse spielt hierbei eine wichtige Rolle und muss fortlaufend durchgeführt werden, um Veränderungen am Markt und des Verhaltens der Kunden zu identifizieren.<sup>140</sup> Stehen die Marketingziele fest, wird die Strategie zur Erreichung entworfen. Anschließend werden die Marketingmaßnahmen zur Umsetzung der Strategie festgelegt. Diese sind jedoch auch abhängig vom Budget des Unternehmens.

## I. Ryanair

Die Marketingstrategie von Ryanair hat einen großen Teil zur Markteroberung in den letzten 20 Jahren beigetragen. Sie basiert darauf, den Unique Selling Point, der günstigste Anbieter am Markt zu sein, der Kundschaft klar zu kommunizieren. Dies wird durch aggressive Werbemaßnahmen erreicht.

---

<sup>136</sup> Vgl. Lufthansa AG (2009): „Group Management Report - Annual Report 2009“. URL: [http://reports.lufthansa.com/2009/ar/servicepages/downloads/files/management\\_report\\_dlh\\_ar09.pdf](http://reports.lufthansa.com/2009/ar/servicepages/downloads/files/management_report_dlh_ar09.pdf), Zugriff 10.05.2017

<sup>137</sup> Vgl. o.A. (2012): „Lufthansa beliebteste Fluglinie der Deutschen“. URL: <http://www.fr.de/leben/reise/airline-ranking-2012-lufthansa-beliebteste-fluglinie-der-deutschen-a-854712>, Zugriff 10.05.2017

<sup>138</sup> Vgl. o.A. (2017): „Das sind die sichersten Airlines der Welt“. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/lufthansa-emirates-klm-das-sind-die-sichersten-airlines-der-welt/19202484.html>, Zugriff 10.05.2017

<sup>139</sup> Vgl. Doganis, Rigas (2010): Flying off Course - Airline economics and marketing, Fourth Edition, HarperCollins Academics, Oxon, S. 107

<sup>140</sup> Vgl. Doganis, Rigas (2006): The Airline Business, Second edition, Routledge, Oxon, S. 275

Der Low-Cost-Carrier bedient sich einer intensiven Markteroberungsstrategie und versucht durch die extrem niedrigen Preise, so viele Kunden wie möglich zu erreichen.<sup>141</sup> Der irischen Billigfluggesellschaft stehen im Jahr gerade einmal 6 Millionen Euro für das Marketing zur Verfügung.<sup>142</sup> Diese Strategie wird durch verschiedene Instrumente umgesetzt, welche im übernächsten Abschnitt erläutert werden.

## II. Lufthansa

Den Fokus ihrer Marketingstrategie setzt die Lufthansa auf Kundenbindung. Die Werte der international angesehenen Marke wie Sicherheit, Qualität, Glaubwürdigkeit, Führungsstärke, individueller Service und Vertrauen zur Marke sollen den (potenziellen) Kunden vermittelt werden und sich in allen Marketingmaßnahmen wiederfinden.<sup>143</sup>

Dies wird erreicht durch die Mitarbeiter, welche an allen Schnittstellen die Marke Lufthansa mit ihren Werten vertreten und sich aus diesem Grund auch selbst mit der Marke identifizieren sollen. Desweiteren werden die Markenwerte durch Innovationen, die die Lufthansa für sich und den kompletten Luftverkehrsmarkt erbringt und durch die Effizienz des kompletten Unternehmens vermittelt.

Eine weitere Maßnahme für die Kundenbindung als Teil der Marketingstrategie ist das Miles&More Programm der Lufthansa. Dies gilt als Vorzeigemodell der Vielfliegerprogramme in der Luftfahrtbranche.<sup>144</sup> Es ist ein gutes Mittel, um die Kundenbindung zu stärken und die Wünsche seiner Kunden kennenzulernen. Die Teilnehmer des Programmes können z.B. Prämien bei Partnern der Fluggesellschaft einlösen. Auch bei der Fluggesellschaft selbst kann man bestimmte Privilegien erhalten. Dies erzeugt ein positives Bild und soll dazu führen, dass die Fluggäste die Lufthansa (erneut) buchen. Für die Airline hat so ein Programm ebenfalls Vorteile wie z.B. die Erfassung von Kundendaten und die Generierung von Zusatzerlösen.

---

<sup>141</sup> Vgl. o.A. (2015): „So will Ryanair in Deutschland wachsen“. URL: <http://www.airliners.de/ryanair-strategie-deutschland-kooperation-lufthansa-air-berlin/36910>, Zugriff 15.05.2017

<sup>142</sup> Vgl. Strasser, Daniela (2016): „Interview mit CMO Kenny Jacobs“. URL: [https://www.wuv.de/marketing/marketing\\_bei\\_ryanair\\_man\\_macht\\_einfach](https://www.wuv.de/marketing/marketing_bei_ryanair_man_macht_einfach), Zugriff 13.05.2017

<sup>143</sup> Vgl. Schwarze, Dirk (2008): „Marketing bei Lufthansa“. URL: [www.marketingclub-dresden.de/media/public/Veranstaltungen/Dirk-Schwarze-Marketing-bei-Lufthansa.pdf](http://www.marketingclub-dresden.de/media/public/Veranstaltungen/Dirk-Schwarze-Marketing-bei-Lufthansa.pdf), Zugriff 03.05.2017

<sup>144</sup> Vgl. o.A. (o.J.): „Lufthansa Miles&More“. URL: <http://www.vielfliegerprogramme.info/lufthansa-miles-more/>, Zugriff 14.05.2017

## 2.7. Marketing Mix:

### Product, Price, Placement, Promotion

Die sogenannten 4P sind eine Kombination aus den wichtigsten und essentiellen Instrumenten des operativen Marketings. Jeder dieser Bereiche steuert seinen Teil zur Marketingstrategie bei.<sup>145</sup> Die 4 P's stehen im Englischen für Product (Produkt), Price (Preis), Placement (Verteilung, Platzierung) und Promotion (Kommunikation). Bei Dienstleistungen wie dem Flugtransport kann man diese Instrumente um 3 erweitern: Es werden zusätzliche Eigenschaften wie People (Personal), Process (Prozess), wobei es um die Standardisierung bestimmter Prozesse geht, und Physical Facilities (Ausstattung), betrachtet.<sup>146</sup>

#### **Product**

Bei der Produktpolitik wird das einzelne Produkt oder die Zusatzleistungen gestaltet. Der Kundennutzen steht hierbei im Vordergrund.

Das Produkt einer Fluggesellschaft ist der Transport der Passagiere von einem an den anderen Ort. Die Beförderungsleistung wird differenziert nach der Beförderungsklasse und der Buchungsklasse (Preisklasse). Es gibt einerseits die Beförderungsklassen wie First, Business und Economy und gleichzeitig noch verschiedene Buchungsklassen mit unterschiedlichen Tarifen. Ein Beispiel ist z.B. der Basistarif, in dem Leistungen wie Gepäck und Verpflegung enthalten ist oder der Premiumtarif, bei dem eine kostenlose Stornierung des Fluges inbegriffen ist.<sup>147</sup> Diese Tarife werden von den Fluggesellschaften individuell festgelegt und müssen nicht untereinander übertragbar sein. Die reine Transportleistung mit dem Flugzeug ist der Kernnutzen für den Kunden, doch für ein Produkt wird er sich meist auf Grund des Zusatznutzen entscheiden. Zur Analyse des Produktes muss man sich die Qualität, die Ausstattung und das Aussehen genauer anschauen. Zur Transportleistung gehört jedoch nicht nur alles, was an Board passiert, sondern auch jener Service, der am Boden vor und nach dem Flug stattfindet. Auch die Marke selbst zählt zum Produkt. Hierbei schaut man sich die Wirkung der Marke und des Produktes an.

Um das Produkt wettbewerbsfähig auf dem Markt zu platzieren, sollte das Unternehmen einige Aspekte beachten. Dazu zählt die Entscheidung für ein Premium- oder Standardprodukt, die Festlegung des Preisniveaus, die Bestimmung der Markenstrategie und der Planung von Produktvariationen.<sup>148</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Scheffler, Jochen (2014): Grundlagen des Marketing-Mix und dessen beispielhafte Anwendung in der Unterhaltungsgüterindustrie, Diplomica Verlag, S.2

<sup>146</sup> Vgl. Kolbeck, Felix; Rauscher, Marion (2013): Tourismus-Management, die betrieblichen Grundlagen, Franz Vahlen, München, S. 170

<sup>147</sup> Vgl. Schulz, Axel (2014): Grundlagen Verkehr im Tourismus, Fluggesellschaften, Kreuzfahrten, Bahnen, Busse und Mietwagen, 2. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S.29

<sup>148</sup> Vgl. Scheffler, Jochen (2014): Grundlagen des Marketing-Mix und dessen beispielhafte Anwendung in der Unterhaltungsgüterindustrie, Diplomica Verlag, S.7

## I. Ryanair

Wie bereits bei der Wettbewerbsstrategie beschrieben, muss Ryanair die Leistungen seines Produktes so weit wie möglich reduzieren, um die Kosten niedrig zu halten. Dafür muss die Fluggesellschaft weitgehend standardisierte und einheitliche Produkte anbieten, um der Kostenführer am Markt zu sein.<sup>149</sup> Dazu zählen die einheitliche Flotte und der reduzierte Service. Der Gewinn wird vor allem durch die große Absatzmenge und die zusätzlichen Einnahmen durch Extras erreicht. Durch die geringe Preisflexibilität sind Produktvariationen bei einer Low-Cost-Airline schwieriger zu gestalten. Möglichkeiten gibt es z.B. bei unterschiedlichen Abflughäfen und -zeiten oder bei den unterschiedlichen Servicekomponenten. Eine Produktvariation durch verschiedene Beförderungsklassen gibt es bei Ryanair nicht.

Ein Produktmerkmal von Ryanair ist die hohe Kapazität an Sitzplätzen und die daraus resultierende Gewinnoptimierung.<sup>150</sup> Je höher die Auslastung der Maschine ist, desto niedriger sind die Kosten je Sitzplatz.

## II. Lufthansa

Lufthansa bietet Kurz-, Mittel- und Langstreckenflüge mit der hohen Qualität einer Full-Service-Airline an. Diese ist unter anderem gegeben durch die gut ausgestattete Flotte mit Maschinen von Airbus und Boeing. Außerdem bietet Lufthansa einen individuellen Service für jeden Passagier an und ist vor, während und nach dem Flug an einer ausreichenden Betreuung ihrer Kunden interessiert. Es werden eigene Lounges und Check-In Schalter am Flughafen angeboten, an Bord wird der Passagier mit Verpflegung und vielen Unterhaltungsmöglichkeiten versorgt. Des Weiteren werden die Passagiere bei der Reiseplanung z.B. mithilfe von Reiseführern unterstützt.<sup>151</sup> Auch die flexiblen Umbuchungs- und Stornierungsmöglichkeiten sind Teil des Produktes.

Das Produkt der deutschen Linienfluggesellschaft wird differenziert in First, Business, Premium Economy und Economy Class. Dabei sind die Merkmale einerseits der unterschiedliche Sitzabstand, die Sitzbreite und die maximale Sitzneigung. Andererseits erhalten die Passagiere unterschiedlichen Service je Beförderungsklasse<sup>152</sup>, wie z.B. die Mahlzeiten, die Unterhaltungsmöglichkeiten, die Zuteilung von eigenem Betreuungspersonal, der Zutritt zu Business Lounges, das Freigepäck und der priorisierte Check-In und Check-Out.<sup>153</sup> Nichts desto trotz ist festzuhalten, dass auch in der Economy Class ein sehr guter Service Standard ist, welcher weitaus intensiver ist, als der einer Billigfluggesellschaft. Sehr stark abhängig ist die Qualität vom Service an Bord vom Kabinenpersonal und deren Freundlichkeit und Servicebereitschaft.

---

<sup>149</sup> Vgl. Rommel, Sandra (2013): „Die Niedrigpreisstrategie und deren Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen am Beispiel von Ryanair“. URL: [http://www.cps-schliessmann.de/fileadmin/cps-schliessmann/Dokumente/Niedrigpreisstrategie\\_Ryanair\\_endversion.pdf](http://www.cps-schliessmann.de/fileadmin/cps-schliessmann/Dokumente/Niedrigpreisstrategie_Ryanair_endversion.pdf), Zugriff 13.05.2017

<sup>150</sup> Vgl. Groß, Sven; Schröder, Alexander (2007): Handbook of Low Cost Airlines, Strategies, Business Processes and Market Environment, Erich Schmidt Verlag, 2007, S.44

<sup>151</sup> Vgl. Bhasin, Hitesh (2017): „Marketing-Mix Lufthansa“. URL: <http://www.marketing91.com/marketing-mix-lufthansa-airlines/>, Zugriff 15.05.2017

<sup>152</sup> Vgl. Schulz, Axel (2014): Grundlagen Verkehr im Tourismus, Fluggesellschaften, Kreuzfahrten, Bahnen, Busse und Mietwagen, 2. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S.27

<sup>153</sup> Vgl. Schulz, Axel (2014): S.28

## **Price**

Die Preisstrategie legt grundsätzlich fest, in welchem Preissegment sich das Produkt auf dem Markt befinden wird. Um den Preis zu bestimmen, müssen der Markt und die Wettbewerber, die Nachfrage der potenziellen Kunden sowie Preisvorschriften tiefgehend analysiert werden. Es ist wichtig, die Preiswahrnehmung und die Preisbereitschaft der Zielgruppe zu kennen.<sup>154</sup>

Bei Fluggesellschaften hängt die Profitabilität des Produktes (der Dienstleistung Fliegen) von einigen Variablen ab. Das sind die einheitlichen Kosten, die einheitlichen Einnahmen und die Auslastung der Flugzeuge. Eine hohe Auslastung bedeute nicht zwingend, dass das Unternehmen Profit erwirtschaftet. Viel wichtiger ist es, dass die Einnahmen größer als die Ausgaben sind. Gegensätzlich dazu bedeutet es auch nicht, dass bei einer geringen Auslastung automatisch kein Gewinn gemacht wird. Für die Fluggesellschaft ist es wichtig, eine Balance zwischen diesen drei Faktoren zu finden.<sup>155</sup>

Um das zu erreichen, muss das Management den Überblick über alle Bereiche haben, die diese drei Faktoren beeinflussen. Dazu gehören die Auswahl der Flotte und der Maschinen, die Flugstrecken und deren Ausbau, die Erschließung neuer Destinationen, die Zeitplanung und der Ablauf der Flüge, die Produktplanung, die Preispolitik und das Marketing. Außerdem sollte ein Überblick über den Markt und die Wettbewerber vorhanden sein.<sup>156</sup> Wie genau die Lufthansa und Ryanair ihre Preispolitik betreiben, möchte ich im nächsten Abschnitt erläutern.

## **I. Ryanair**

Als typische Billigfluggesellschaft verfolgt Ryanair die Niedrigpreisstrategie. Hierbei wird versucht, „sich durch niedrige Preise vom Wettbewerb abzuheben. Ein Produkt wird zu einem besonders niedrigen Preis auf den Markt gebracht, um schnell hohen Absatz zu generieren und Marktanteile zu gewinnen. Der gewählte Preis liegt unter Umständen unterhalb des gewinnoptimalen Preises.“<sup>157</sup> Die Preispolitik stellt bei Low Cost-Carriern den wichtigsten Punkt des Marketing-Mix dar. Zu ihrem Schwerpunkt gehört die Festlegung der Flugticketpreise mit Rücksicht auf das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Festlegung von Konditionen für z.B. Stornierungsgebühren.<sup>158</sup>

Die Vorteile dieser Strategie bestehen darin, dass durch hohen Absatz schnell ein hoher Marktanteil gewonnen werden kann und die Wettbewerber verdrängt werden. Bezogen

---

<sup>154</sup> Vgl. Pfaff, Dietmar (2004): Praxishandbuch Marketing, Grundlagen und Instrumente, Campus Verlag, Frankfurt

<sup>155</sup> Vgl. Doganis, Rigas (2010): Flying off Course, Airline economics and marketing, fourth edition, Harper-Collings Academic, S. 178

<sup>156</sup> Vgl. Doganis, Rigas (2010): S. 178

<sup>157</sup> Clausen, Gunnar Dr. (2014): 250 Keywords Preis- und Produktpolitik, Springer-Verlag, Wiesbaden, S.56

<sup>158</sup> Vgl. Gross, Sven; Schröder, Alexander (2005): „Das Geschäftsmodell der Low Cost Airlines- ein Modell mit Zukunft?“. URL: [http://www.academia.edu/11771522/Das\\_Gesch%C3%A4ftsmodell\\_der\\_Low\\_Cost\\_Airlines\\_ein\\_Modell\\_mit\\_Zukunft#ftsmodell\\_der\\_Low\\_Cost\\_Airlines\\_ein\\_Modell\\_mit\\_Zukunft](http://www.academia.edu/11771522/Das_Gesch%C3%A4ftsmodell_der_Low_Cost_Airlines_ein_Modell_mit_Zukunft#ftsmodell_der_Low_Cost_Airlines_ein_Modell_mit_Zukunft), Zugriff 16.05.2017

auf Ryanair kann man dieses Marktwachstum der letzten Jahre sehr gut nachvollziehen. So beförderte die irische Billigfluggesellschaft im Jahr 2016 über 90 Millionen Passagiere, wodurch sie vor Lufthansa und allen anderen Airlines in Europa positioniert ist. Ein weiterer Vorteil der Niedrigpreisstrategie ist die Verteilung der Fixkosten auf eine große Menge von Produkten. Das Produkt ist in diesem Fall der Flug bzw. der Transport des einzelnen Passagiers. Durch eine hohe Anzahl an Flügen, vielen Sitzreihen und -plätzen und die höchstmögliche Auslastung an Passagieren wird der Gewinn maximiert. Ryanair schafft durch die extrem niedrigen Preise Sympathie bei der Kundschaft. Nichts desto trotz soll die höchstmögliche Qualität geboten werden.

Trotzdem kann das Image des Unternehmens durch die Niedrigpreisstrategie negativ beeinflusst werden. Denn „günstig“ bedeutet für viele Kunden „qualitativ minderwertig“. Auch spätere Preiserhöhungen sind problematisch und können Unzufriedenheit bei den Passagieren auslösen. Auch wenn der Gewinn maximiert wird, ist nichts desto trotz die Gewinnspanne des einzelnen Produktes geringer, als bei einer Hochpreisstrategie. So verdient Ryanair also nicht den Großteil am einzelnen Flug, sondern an der hohen Anzahl der Flüge und an jeglichen Zusatzleistungen. Die irische Billigfluggesellschaft versucht bei ihrer Preisstrategie, die Kosten sowie den Preis auf Dauer niedrig zu halten. Dies geschieht durch die Kostensenkung an allen möglichen Bereichen im Produkt. Jegliche zusätzlichen Services zum Flug wie Gepäckabgabe, Verpflegung an Bord oder eine Sitzplatzreservierung wird dem Passagier berechnet.<sup>159</sup> Durch welche Maßnahmen genau die Niedrigpreisstrategie bei Ryanair umgesetzt wird, wurde im Punkt Wettbewerbsstrategie erläutert.

## II. Lufthansa

Die deutsche Linienfluggesellschaft verfolgt im Gegensatz zu Ryanair eine Hochpreisstrategie. Hierbei werden der Umsatz und der Gewinn aufgrund der hohen Produktpreise generiert. Die Hauptaufgabe bei dieser Strategie ist es, dem Kunden den Nutzen zu kommunizieren, der den hohen Preis rechtfertigt. Ein Synonym für die Hochpreisstrategie ist die Qualitätsführerschaft.<sup>160</sup>

Die Lufthansa versucht in all ihren Geschäftsfeldern Qualitätsführer zu sein und hat dadurch einen höheren Kostenaufwand. Bei der Hochpreisstrategie muss diese Qualität jedoch immer gegeben sein, da sonst die Kunden keinen Grund haben, den hohen Preis zu zahlen. Ein Vorteil dieser Strategie ist der Fokus auf die kaufkräftige Zielgruppe. Diese hat jedoch auch einen höheren Anspruch an das Produkt und muss vor allem durch den Einsatz von passenden Marketingmaßnahmen erreicht werden.

Des Weiteren ist die Gewinnspanne des einzelnen Produktes höher. Auch der Spielraum bei der Hochpreisstrategie ist größer, da dem Unternehmen mehr Geld für das einzelne Produkt zur Verfügung steht und nicht die Fixkosten so enorm niedrig gehalten werden

---

<sup>159</sup> Vgl. Rommel, Sandra (2013): „Die Niedrigpreisstrategie und deren Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen am Beispiel von Ryanair“. URL: [http://www.cps-schliessmann.de/fileadmin/cps-schliessmann/Dokumente/Niedrigpreisstrategie\\_Ryanair\\_endversion.pdf](http://www.cps-schliessmann.de/fileadmin/cps-schliessmann/Dokumente/Niedrigpreisstrategie_Ryanair_endversion.pdf), Zugriff 16.05.2017

<sup>160</sup> Vgl. Schößler, Tom (2016): Preispolitik für Theater, Springer Verlag, Ludwigsburg, S.86

müssen. Bei der Lufthansa gibt es ebenso wie bei anderen Airlines verschiedene Preiskategorien, abhängig vom gewählten Tarif und der Beförderungsklasse. Jedoch ist bereits im günstigsten Tarif mehr Serviceleistung enthalten als im Normaltarif eines Billigfliegers. Die verschiedenen Klassen sind angepasst an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Passagiere. Auch der Abstand vom Buchungszeitpunkt bis zum Flug ist entscheidend für den Preis. Da das Personal bei Lufthansa entscheidend für die Qualität der Serviceleistung ist, wird diese höher bezahlt, was sich auf den Ticketpreis auswirkt. Da die Lufthansa dem Passagier eine hohe Qualität verspricht, hat die Fluggesellschaft auch hohe Kosten, diese umzusetzen. Dementsprechend können bestimmte Preisuntergrenzen nicht unterschritten werden. Der Lufthansa ist es wichtig, eine hochqualitative Dienstleistung zu erbringen um dadurch zufriedene Passagiere zu haben, sodass die Quantität im Hintergrund steht.

### ***Placement:***

Das 3. „P“ für Placement befasst sich mit der Distribution der Flugtickets. Hierbei unterscheidet man grundsätzlich zwischen direktem und indirektem Vertrieb. Die Fluggesellschaften entscheiden selbst, auf welchem Vertriebsweg sie Ihre Tickets bevorzugt verkaufen. Des Weiteren trennt man die Absatzmittler nach dem Kriterium der Selbstständigkeit, wobei es den Eigen- und den Fremdvertrieb gibt. Auch die Branchenzugehörigkeit, die Ortsbindung und der Persönlichkeitsgrad sind Bestimmungsmerkmale von Distributionskanälen.<sup>161</sup>

In folgender Grafik sieht man die verschiedenen Absatzkanäle im Luftverkehr, unterschieden nach direktem und indirektem Vertrieb sowie noch Online- und Offline-Distributionskanälen. Beim direkten Vertrieb erwirbt der Kunde direkt beim Anbieter sein Flugticket. Dies kann online auf der unternehmenseigenen Webseite oder offline über Call Center, Schalter an Flughäfen oder eigene Ticketbüros erfolgen. Beim Kontakt zwischen Anbieter und Kunden kommt es nicht immer zum Kauf, es kann auch der Informationsbeschaffung dienen. Beim indirekten Vertrieb kauft der Interessent nicht direkt bei der Fluggesellschaft, sondern bei einem sogenannten Absatzmittler. Dieser Vermittler steht in direktem Kontakt mit der Fluggesellschaft und erhält für den Vertrieb eine Gegenleistung in Form einer Provision pro verkauftem Flugticket. Auch der indirekte Vertrieb kann über das Internet durch Online-Reisebüros oder offline durch stationäre Reisebüros oder Reiseveranstalter erfolgen. Zwischen dem Passagier als Endkonsument und dem Anbieter, also der Fluggesellschaft, können mehrere Stufen mit Absatzmittlern stehen. Dies ist bei Dienstleistungen jedoch seltener der Fall.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München, S.440

<sup>162</sup> Vgl. Hohberg, Simon; Tauschensky, Daniel (2008): „Systeme der Absatzwegegestaltung“. URL: [http://www.ag-nbi.de/lehre/0809/S\\_Gruender/Folien/06\\_Marketing.pdf](http://www.ag-nbi.de/lehre/0809/S_Gruender/Folien/06_Marketing.pdf), Zugriff 20.05.2017

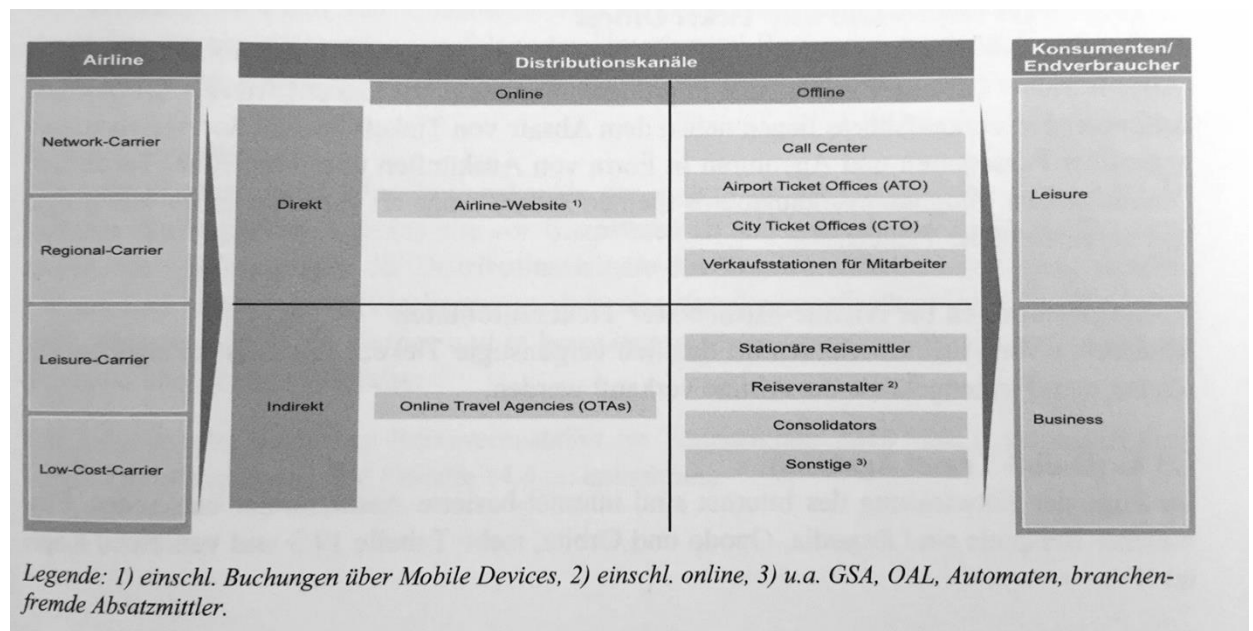


Abbildung 7: Distributionskanäle im Luftverkehr<sup>163</sup>

An der Grafik erkennt man, dass für jegliche Art von Airline dieselben Distributionskanäle zur Verfügung stehen. Jedoch eignen sich für Low Cost-Carrier wie Ryanair andere Absatzkanäle als für einen Networkcarrier wie Lufthansa. Die Zielgruppe muss passend zur Unternehmensstrategie angesprochen werden und diese wird durch unterschiedliche Vertriebswege erreicht. Auch der Kostenaufwand variiert je nach Distributionskanal. So kosten z.B. Reisemittler oder -veranstalter die Fluggesellschaft sehr viel mehr Geld als der Direktvertrieb über die eigene Webseite.

Durchschnittlich haben die Vertriebskosten von Fluggesellschaften einen Anteil von etwa 20%.<sup>164</sup> Im nächsten Abschnitt wird auf die Distribution von Ryanair und Lufthansa eingegangen.

## I. Ryanair

Ryanair betreibt ausschließlich direkten Vertrieb. So sind die Buchungen von Flugtickets ausschließlich über das Internet, das Telefon und am Flughafen möglich. Circa 6-10% der totalen Distributionskosten betragen durchschnittlich die Anteile an Kommissionen, welche Fluggesellschaften an Reisemittler bezahlen.<sup>165</sup> Diese Provisionen spart Ryanair und kann dieses Geld direkt in Form eines günstigen Flugpreises an den Kunden weitergeben. Durch den direkten Vertrieb spart Ryanair nicht nur Vertriebskosten, sondern generiert auch zusätzliche Einnahmen. So erhebt die Fluggesellschaft beispielsweise

<sup>163</sup> Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): „Distributionskanäle im Luftverkehr“, Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München, S.441

<sup>164</sup> Vgl. Fürst, Elmar Wilhelm M.(2003): Der Markt für Flugtickets in Europa, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden S. 151

<sup>165</sup> Vgl. Doganis, Rigas (2010): S.120



bei der Bezahlung auf ihrer Internetseite mit Kreditkarte eine Gebühr.<sup>166</sup> Des Weiteren gibt es nur noch elektronische Bordkarten, was Materialkosten einspart, da diese nicht mehr von Ryanair selbst in Papierform ausgestellt werden. Sollte ein Passagier dennoch seine Bordkarte verloren oder vergessen haben, muss er für den Ausdruck des Flugtickets am Flughafen 15€ bezahlen. Auch für den Check-In am Flughafen werden dem Passagier 40€ berechnet.<sup>167</sup> Der direkte Vertrieb hat weitere Vorteile wie z.B. den intensiveren Kontakt mit dem Kunden, wodurch auch Informationen über diesen gewonnen werden können. Auch die Kontrolle über den Absatz der Tickets und den Preis sind einfacher. Die Nachteile sind jedoch der höhere organisatorische Aufwand und die geringere Kundenansprache durch weniger Vertriebswege.

## II. Lufthansa

Bei Full-Service-Carriern wie der Lufthansa ist es üblich, viele verschiedene Distributionskanäle zu benutzen. Dazu zählen direkte sowie indirekte Vertriebswege, wie die eigene Internetseite, das Call Center, welches 24 Stunden erreichbar ist, eigene Schalter an Flughäfen, Reisebüros sowie eigene Verkaufsbüros, die Lufthansa City Center.<sup>168</sup> Auch Partnerschaften mit reinen Onlinereisebüros wie Expedia gehören zur Vertriebsstrategie der Lufthansa. Da die Airline einen gehobenen Service in jeglichen Bereichen der Dienstleistung anbieten will, zählt auch der Verkauf der Tickets dazu. Das bedeutet, dass dem Passagier bereits bei der Buchung seines Tickets der bestmögliche Service angeboten wird. Dazu zählt auch die persönliche Betreuung und Beratung beim Kauf, welche z.B. in Reisebüros und an Flughäfen gegeben ist. Auch das Ausstellen der Tickets durch die Lufthansa gehört zum Service, sodass die Passagiere sich entweder am Schalter am Flughafen ihre Bordkarte abholen können oder aber selbst mit ihrem mobilen Handyticket einchecken können. Durch die breite Bedienung von direkten sowie indirekten Distributionskanälen kann die Lufthansa eine große Menge an potenziellen Passagieren erreichen. Sie kann einerseits persönlichen Kontakt pflegen sowie einen großen Teil des Vertriebes auf Absatzmittler aufteilen. Allerdings muss der Gewinn mit den Vermittlern geteilt werden.<sup>169</sup>

## **Promotion**

Das vierte „P“ steht für Promotion, welches die Kommunikation innerhalb des Unternehmens sowie die mit dem Kunden betrifft. Nach Shimp (1993) beinhaltet die Kommunikationspolitik „alle Entscheidungen und Handlungen zur Festlegung und Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten an ausgewählte Zielgruppen mit dem Zweck der

---

<sup>166</sup> Vgl. Groß, Sven; Schröder, Alexander (2007): S.46

<sup>167</sup> Vgl. o.A. (o.J.): „Gebühren“. URL: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/service-center/gebuehren>, Zugriff 18.05.2017

<sup>168</sup> Vgl. Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): S.442

<sup>169</sup> Vgl. Hohberg, Simon; Tauschensky, Daniel (2008): „Direkter vs. Indirekter Absatzweg“. URL: [http://www.ag-nbi.de/lehre/0809/S\\_Gruender/Folien/06\\_Marketing.pdf](http://www.ag-nbi.de/lehre/0809/S_Gruender/Folien/06_Marketing.pdf), Zugriff 20.05.2017

Beeinflussung.“<sup>170</sup> Diese Informationen und Bedeutungsinhalte werden mit den Instrumenten Werbung, Verkaufsförderung, Eventmarketing, Direktmarketing und Öffentlichkeitsarbeit übermittelt.<sup>171</sup>

Auch wenn diese fünf Instrumente ähnliche Ziele haben, lassen sie sich dennoch voneinander abgrenzen. Anschließend werden einige der Maßnahmen kurz beleuchtet.

Das Ziel der Werbung ist einerseits die Beeinflussung des Verhaltens und der Einstellung der Zielgruppe zum Zwecke des Unternehmens andererseits auch die Bekanntmachung des Produktes oder der Marke. Dies wird mit Hilfe von verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen und Medien erreicht.<sup>172 173</sup> Bei der Zielgruppe soll Interesse für das Produkt und im bestmöglichen Fall die Entscheidung zum Kauf oder die Inanspruchnahme der Dienstleistung hervorgerufen werden. Diesen Ablauf der Werbewirkung und Informationsverarbeitung des Kunden beschreibt das AIDA-Modell.

Dieses besagt, dass ein Kunde 4 verschiedene Wirkungsstufen bei Kontakt mit Werbebotschaften durchläuft.<sup>174</sup> Dabei steht das „A“ für Attention, womit beim Kunden Aufmerksamkeit erzeugt werden soll. Dies geschieht durch Reize der Werbung wie Farben oder Geräusche. Anschließend soll das Interesse („I“) für die Werbebotschaft geweckt werden, indem z.B. die Vorteile des Produktes kommuniziert werden. Daraufhin wird idealerweise beim Kunden der Wunsch, das Produkt zu besitzen oder die Dienstleistung in Anspruch zu nehmen, ausgelöst. Dieser Schritt wird in der AIDA-Formel als „D“ für Desire (deutsch: Verlangen) bezeichnet. Die letzte Stufe ist dann der endgültige Kauf, der in der AIDA-Formel als „A“ für Action (deutsch: Aktion) festgehalten wird.

Ein weiteres Instrument der Kommunikationspolitik ist die Verkaufsförderung, welche den Absatz des Produktes durch Anreize steigern soll. Sie unterstützt andere Marketingmaßnahmen durch zeitlich eingegrenzte Aktivitäten.<sup>175 176</sup> Die Ziele der Verkaufsförderung sind des Weiteren Vermittlung von Informationen, Änderung von bestehenden Kaufgewohnheiten oder die Überzeugung der Kunden von der Produktqualität.<sup>177</sup>

Die Öffentlichkeitsarbeit soll das Image des Produktes und des Unternehmens im eigenen Interesse durch Handlungen öffentlich darstellen und dadurch auch die Meinungen der Kundschaft beeinflussen.<sup>178</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. Kleinaltencamp, Michael; Kuß, Alfred (2016): Marketing-Einführung: Grundlagen- Überblick- Beispiele, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 205

<sup>171</sup> Vgl. Kleinaltencamp, Michael; Kuß, Alfred (2016): S. 207

<sup>172</sup> Vgl. Schrattenecker, Gertraud; Schweiger, Günter (2001): Werbung, Eine Einführung, 9. Auflage, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, S.131

<sup>173</sup> Vgl. Tretschler, Constance (2010): Kommunikationspolitik, Grin Verlag, Norderstedt, S.3

<sup>174</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon24 (.J.): „AIDA Modell“. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/aida-modell-aida-formel-aida-regel-aida-schema/aida-modell-aida-formel-aida-regel-aida-schema.htm>, Zugriff 20.05.2017

<sup>175</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon24 (o.J.)Ö „Verkaufsförderung“. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54935/verkaufsfoerderung-v8.html>, Zugriff 21.05.2017

<sup>176</sup> Vgl. Wessels, Marina (2010): S. 3

<sup>177</sup> Vgl. Somrau, Renate (2014): Dienstleistungsmarketing, Kommunikationspolitik und Tourismus, Books on Demand, Bremen, S. 285

<sup>178</sup> Vgl. Wessels, Marina (2010): S. 3

Das Direktmarketing beschäftigt sich mit der direkten Vermarktung des Produktes gegenüber dem individuellen potenziellen oder vorhandenen Kunden.<sup>179</sup>

Generell müssen nicht zwingend alle Kommunikationsinstrumente angewendet werden, denn je nach Geschäftsmodell eignen sich unterschiedliche Maßnahmen.

## I. Ryanair

Bei einer Low Cost-Airline steht im Mittelpunkt der Kommunikationspolitik immer der Preis. Dies gilt nicht nur für die Kosten, die für Werbemaßnahmen so niedrig wie möglich gehalten werden müssen, sondern auch für die Botschaft der Werbung. Unabhängig davon, ob durch klassische Medien wie Fernsehen oder Print oder durch andere Werbemaßnahmen geworben wird, steht der niedrige Preis der Flugtickets immer im Fokus. Ryanair benutzt aggressive Werbemaßnahmen ohne Rücksicht, um möglichst viel Aufmerksamkeit mit wenig Kosteneinsatz zu gewinnen. Hierbei wird z.B. auch explizit auf Konkurrenten eingegangen. So gab es im Jahr 2006 mehrere Maschinen, welche die Aufschrift „Bye Bye Latehansa“ trugen. Dies war eine eindeutige Anspielung auf den Streik und die daraus resultierenden Verspätungen der Lufthansa.<sup>180</sup> Der Chef Michael O’Leary dient als repräsentative Figur der Billigfluggesellschaft und ist bekannt für seine außerordentlichen Werbeaktionen und Auftritte, welche zur Öffentlichkeitsarbeit gehören. Ein Paradebeispiel hierfür ist die Platzierung von ihm mit einem Panzer vor dem Flughafen London-Luton, dem Hauptsitz der Konkurrenzfluggesellschaft Easyjet. Damit wollte Michael O’Leary symbolisch die europäischen Fluggäste von den seiner Meinung nach zu hohen Ticketpreisen der Fluglinie Easyjet befreien.<sup>181</sup> Solche öffentlichen Auftritte verhelfen der Billigfluggesellschaft zu großem Aufsehen und dadurch zu kostenloser Werbung.<sup>182</sup>

Die Verkaufsförderung zum erhöhten Absatz der Flugtickets setzt Ryanair durch kontroverse Ticketpreise um. So gab es in der Geschichte der Billigfluggesellschaft immer wieder Aktionen, bei denen ein Platz für 2 bis 3 Euro, z.B. von Berlin nach Brüssel, im Jahr 2016, verkauft worden ist.<sup>183</sup> Durch solche extrem niedrigen Preise erhält Ryanair große Aufmerksamkeit und hohe Absatzzahlen, muss sich allerdings auch immer der Kritik der Öffentlichkeit stellen.

Die Werbekosten werden so niedrig wie möglich gehalten und es wird versucht, durch freie Werbeflächen auf und in den Maschinen zusätzlich Einnahmen zu erzielen.<sup>184</sup> So

---

<sup>179</sup> Vgl. Wessels, Marina (2010): S. 3

<sup>180</sup> Vgl. Frankfurt Hahn Airport (2006) „Pressmeldung vom 31.10.2016“. URL: [https://www.hahn-airport.de/default.aspx?menu=press\\_archive&cc=de&dataid=509352](https://www.hahn-airport.de/default.aspx?menu=press_archive&cc=de&dataid=509352), Zugriff 21.05.2017

<sup>181</sup> Vgl. Küchen, Marina (2003): „Michael O’Leary bringt die Europäer zusammen“. URL: <https://www.welt.de/print-welt/article276547/Michael-O-Leary-bringt-die-Europaeer-zusammen.html>, Zugriff 21.05.2017

<sup>182</sup> Vgl. Gross, Sven (2005): „Das Geschäftsmodell der Low Cost Airlines - ein Modell mit Zukunft?“. URL: [http://www.academia.edu/11771522/Das\\_Gesch%C3%A4ftsmodell\\_der\\_Low\\_Cost\\_Airlines\\_ein\\_Modell\\_mit\\_Zukunft](http://www.academia.edu/11771522/Das_Gesch%C3%A4ftsmodell_der_Low_Cost_Airlines_ein_Modell_mit_Zukunft), Zugriff 21.05.2017

<sup>183</sup> Vgl. Ryanair Media Centre (2016): „Ryanair Startet Rabattaktion für Brüssel - Easyjet stellt Route von Berlin nach Brüssel ein. URL: <http://62.73.129.180/news/nachrichten/161017-ryanair-startet-rabattaktion-fur-brussel-easyjet-stellt-route-von-berlin-nach-brussel-ein/?market=de>, Zugriff 22.05.2017

<sup>184</sup> Vgl. Groß, Sven; Schröder, Alexander (2007): S.48

werden einerseits im Inneren der Maschine an den Sitzen freie Flächen für Werbeanzeigen genutzt oder aber die Außenseite des Flugzeugs dient als Werbefläche. Diese werden allerdings nicht nur für fremde, sondern auch für eigene Werbung genutzt.

Das Design der Maschinen zählt ebenfalls zum Corporate Design, wozu die Farbgebung, die Schrift und das Logo gehören.

Zur Kommunikationspolitik von Ryanair zählt die Nutzung neuer Informationstechnologien.<sup>185</sup> Dazu gehört sowohl eine gut ausgebaute Webseite, über welche die Flugtickets gebucht werden samt einer bedienungsfreundlichen App, wie auch die Nutzung von sozialen Netzwerken, um mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten. Ryanair steht immer wieder in der Kritik für seinen schlechten Umgang mit Passagieren. Daran versucht Michael O’Leary seit einigen Jahren zu arbeiten und möchte z.B. die Preisvorgaben für zusätzliche Gepäckgebühren lockern.<sup>186</sup> Die erste europaweite Werbekampagne kam im Jahr 2014 in den Umlauf und zeigte weitere Änderungen, welche zum Vorteil für den Kunden getroffen worden waren. So waren z.B. eine Familie mit zugewiesenen Sitzplätzen und eine Frau mit einem zweiten Handgepäck zu sehen.<sup>187</sup> Die Kampagne umfasste klassische Medien wie Print und Fernsehen sowie Digital- und Social-Media-Maßnahmen. Zusammenfassend ist zu sagen, dass Ryanair mit seinen Marketingmaßnahmen vor allem Aufmerksamkeit erzielen möchte, welche Interesse und letztendlich die Buchung eines Fluges zur Folge haben soll. Dafür verzichten sie nicht auf provokante Botschaften, Angriffe auf Wettbewerber und kontroverse Preise.

## II. Lufthansa

Bei der größten deutschen Fluggesellschaft wird Qualitätsführerschaft auch auf die Kommunikationspolitik übertragen. Im Gegensatz zu Ryanair, welche den Fokus ihrer Kommunikationsstrategie auf den Preis legt, stellt die Lufthansa ihre Marke und dessen Qualität in den Mittelpunkt. Lufthansa ist eine weltweit bekannte und angesehene Marke. Als zweitgrößte Airline Europas steht sie für Werte wie Qualität, Innovation, Vertrauen, Sicherheit, Glaubwürdigkeit, Führungsstärke und individuellen Kundenservice.<sup>188</sup> Diese Werte versucht die Lufthansa durch ihr Angebote und deren Kommunikation zu vermitteln und umzusetzen. Der sehr gute Service soll nicht nur an Bord, sondern auch an jeglichen Kontaktpunkten mit Kunden gegeben sein. Die direkten Vermittler der Werte sind die Mitarbeiter. Sie dienen als Markenbotschafter und sollten sich aus diesem Grund auch selbst mit der Marke Lufthansa identifizieren. Durch die hohen Qualitätsansprüche bei jeglicher Dienstleistung, die von Lufthansa erbracht wird, soll die Corporate Identity umgesetzt werden. Diese ist ein Instrument, mit dem die Werte, Ziele und das Selbstbild des Unternehmens nach außen kommuniziert werden. Es soll bei der Zielgruppe eine positive Meinung entstehen. Zur Strategie der Corporate Identity zählen das Corporate

---

<sup>185</sup> Vgl. Groß, Sven; Schröder, Alexander (2007): S.47

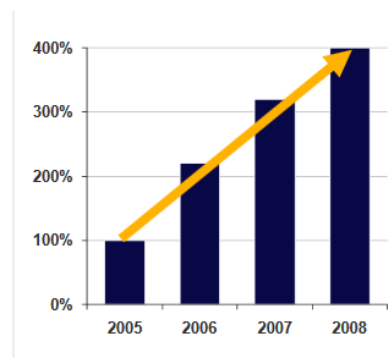
<sup>186</sup> Vgl. o.A. (2013): „Ryanair will mieses Image aufpolieren“. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ryanair-will-mieses-image-aufpolieren-a-923948.html>, Zugriff 22.05.2017

<sup>187</sup> Vgl. App, Ulrike (2014): „Ryanair entdeckt die Werbung“. URL: [https://www.wuv.de/marketing/irische-charmeoffensive\\_ryanair\\_entdeckt\\_die\\_werbung](https://www.wuv.de/marketing/irische-charmeoffensive_ryanair_entdeckt_die_werbung), Zugriff 22.05.2017

<sup>188</sup> Vgl. Schwarze, Dirk (2008): „Marketing bei Lufthansa“, Zugriff 03.05.2017

Design, bei dem es um jegliche visuelle Darstellung des Unternehmens geht, die Corporate Behaviour, wobei das Verhalten der Mitarbeiter untereinander und gegenüber dem Kunden charakterisiert wird und die Corporate Communication, zu welcher die Unternehmenskommunikation mit der Zielgruppe und die dafür ausgewählten Maßnahmen zählen.<sup>189</sup> Das Corporate Design wird unter anderem dadurch umgesetzt, dass die Lufthansa sich gezielt auf vielen bedeutsamen Drehkreuzen des Flugverkehrs präsentiert, was ein positives Image hervorruft. Durch die Lufthansa Lounges an Flughäfen und die eigenen Schalter wird ebenfalls die Marke öffentlich kommuniziert. Die Farben, die Einrichtung sowie das Logo und die Schriftarten sind im selben Stil gehalten.

Lufthansa nutzt verschiedene Kommunikationsmaßnahmen, um mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten. Bei der Werbung gibt es Maßnahmen, bei dem ein beidseitiger und individueller Austausch mit den Kunden stattfinden kann, wie beispielsweise in sozialen Netzwerken. Die Lufthansa betreibt einen Twitteraccount, bei dem mit Passagieren kommuniziert wird und beispielsweise auf Beschwerden eingegangen wird. Auch ein Youtubekanal mit dem Namen „Lufthansa Brand Channel“ sowie Profile auf Instagram oder Facebook werden kontinuierlich aktualisiert. Diese Kanäle gewinnen immer mehr an Bedeutung, um vor allem die jüngere Zielgruppe anzusprechen. Die folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt der Jahre 2005 bis 2008, in welcher dargestellt wird, wie sich der Einsatz für soziale Medien gesteigert hat.



**Abbildung 8:** Die Investition in Online Medien wird stetig ausgebaut<sup>190</sup>

Direktmarketing erfolgt bei der Lufthansa über Newsletter und Messeauftritte.<sup>191</sup> Eines der wichtigsten Instrumente zur Kundenbindung der Fluggesellschaft ist das Miles& More Vielfliegerprogramm. Seit 1993 bringt es Kunden von über 250 teilnehmenden Partnern wie Fluggesellschaften, Hotels oder Wagenvermietungen viele Vorteile.<sup>192</sup> Die Lufthansa intensiviert dadurch ihre die Beziehung zu ihren Passagieren und kann gleich-

<sup>189</sup> Vgl. Polten, Kathleen (2004): Das Corporate Design der Lufthansa damals und heute, GRIN Verlag, München, S.4

<sup>190</sup> Schwarze, Dirk (2008): „Die Investition in Online Medien wird stetig ausgebaut“. URL: <http://www.marketingclub-dresden.de/media/public/Veranstaltungen/Dirk-Schwarze-Marketing-bei-Lufthansa.pdf>, Zugriff 10.05.2017

<sup>191</sup> Vgl. Schwarze, Dirk (2008): „Marketing bei Lufthansa“, Zugriff 24.05.2017

<sup>192</sup> Vgl. Miles&More GmbH (o.J.): „Miles&More Partner“. URL: <http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/de/program/partner?l=de&cid=18002>, Zugriff 24.05.2017

zeitig Kundendaten sammeln. Durch „Permission Marketing“ erhalten die Mitglieder Bonusmeilen, wenn sie das Miles&More Programm ihren Bekannten empfehlen.

Die drei weiteren Instrumente des Marketingmixes „People, Process“ und „Physical Evidence“ werden nun im Allgemeinen beschrieben, jedoch wird aufgrund von fehlenden Informationen sowie Platzmangel nicht auf die Umsetzung bei beiden Fluggesellschaften eingegangen.

## People

Die Leistung des Unternehmens wird bei Dienstleistungen im Wesentlichen durch die Mitarbeiter und deren Servicequalität bestimmt. Die Dienstleistung wird im selben Moment konsumiert, während sie erbracht wird und die Mitarbeiter sind ein wichtiges Kriterium für hohe Qualität.<sup>193</sup>

Deshalb ist es wichtig, auch internes Marketing mit dem Fokus auf das Personal zu betreiben. Die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich durch den direkten Kundenkontakt auch auf diese aus. Die Angestellten sollen sich mit dem Unternehmen identifizieren sowie als Team dem Kunden die beste Leistung zu bringen. Dies wird z.B. durch Schulungen oder Teambuildingmaßnahmen erreicht.

## Physical Evidence

Da Dienstleistungen immateriell sind, wird beim Marketing Mix zusätzlich die Ausstattungspolitik hinzu gezogen. Da diese selbst nicht greifbar ist, wird die physikalische Ausstattung und das Design betrachtet.<sup>194</sup> Bei Fluggesellschaften sind dies die Maschinen, die Schalter und Lounges an Flughäfen sowie das Erscheinungsbild der Mitarbeiter an Bord und am Boden.

Diese Merkmale helfen dem Kunden, die Qualität der Dienstleistung zu beurteilen.<sup>195</sup>

## Process

Die Prozesspolitik beschäftigt sich mit dem Ablauf und der Gestaltung einzelner Prozesse und Arbeitsschritte, welche im Ganzen die Qualität der Dienstleistung bestimmen.<sup>196</sup> Die Abläufe sollten effizient und kundenorientiert sein, wobei zu beachten ist, dass sich die Informationen zum richtigen Zeitpunkt bei den zuständigen Personen befinden.<sup>197</sup>

---

<sup>193</sup> Vgl. Marketing Club Rhein-Neckar (2008): „Das Marketing der Zukunft“. URL: [https://www.mc-rn.de/aktuelles/21-Die\\_sieben\\_P\\_des\\_Dienstleistungsmarketing\\_Das\\_Marketing\\_der\\_Zukunft](https://www.mc-rn.de/aktuelles/21-Die_sieben_P_des_Dienstleistungsmarketing_Das_Marketing_der_Zukunft), Zugriff 24.05.2017

<sup>194</sup> Vgl. Marketingcoaching Schweizer GmbH (o.J.): „Die Sache mit den 4 oder 7P's im Marketingmix“. URL: <http://www.marketingcoaching.ch/files/pdf-files/Die%20Sache%20mit%20den%204%20oder%207P%27s%20im%20Marketingmix%20-%20Marketingcoaching%20Sch.pdf>, Zugriff 24.05.2017

<sup>195</sup> Vgl. Marketing Club Rhein-Neckar (2008): „Das Marketing der Zukunft“

<sup>196</sup> Vgl. Dombrowski, Tobias (o.J.): „Prozesspolitik“. URL: <http://www.grow-business.de/marketingberatung/prozesspolitik,,>, Zugriff 24.05.2017

<sup>197</sup> Vgl. Samatra GmbH (o.J.): „Marketing Mix“. URL: [http://www.marketing-info.ch/index\\_html\\_files/MarketingMix.pdf](http://www.marketing-info.ch/index_html_files/MarketingMix.pdf), Zugriff 24.05.2017

## 2.8 SWOT Analyse

Eine SWOT-Analyse analysiert Strengths (deutsch: Stärken), Weaknesses (deutsch: Schwächen), Opportunities (deutsch: Chancen) und Threats (deutsch: Risiken). Hierbei betrachtet man einerseits das eigene Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern sowie andererseits den Markt, auf dem sich das Unternehmen befindet. Dadurch verbindet man verschiedene Perspektiven, nämlich die interne, unternehmensbezogene mit der externen, marktbezogenen.<sup>198</sup> Bei der unternehmensbezogenen Analyse der Stärken und Schwächen werden die "finanziellen, physischen, organisatorischen und technologischen Ressourcen" untersucht.<sup>199</sup> Gegensätzlich dazu werden bei der marktbezogenen Untersuchung unvorhersehbare Ereignisse wie beispielsweise "neue Technologien, Verhalten von Wettbewerbern oder Veränderungen politischer Rahmenbedingungen"<sup>200</sup> analysiert. Die aus der Analyse resultierenden Chancen des Unternehmens sollten ausgebaut, in die Stärken investiert, die Risiken abgesichert und minimiert und die Schwächen abgebaut werden. Im nächsten Abschnitt erfolgt eine SWOT-Analyse beider Fluggesellschaften. Sie wurde aus dem eigenen Wissen der Verfasserin sowie mithilfe der Literatur, welche für diese Bachelorarbeit gelesen worden ist, erstellt.

### I. Ryanair

#### Unternehmen (intern)

##### *Strengths/Stärken*

- niedrige Fix- und Stückkosten
- junge und moderne Flotte
- größte europäische Airline
- Zweitgünstigste Fluggesellschaft Europas<sup>201</sup>
- Schnelle Turn-Around Zeiten, dadurch viel in der Luft
- Einnahmen durch zusätzliche Serviceangebote
- niedrige Flughafengebühren
- niedrige Distributionskosten
- hohe Auslastung der Maschinen
- CEO Michael O'Leary steht für eine starke Führung und repräsentiert Ryanair charismatisch in der Öffentlichkeit

##### *Weaknesses/Schwächen*

- Unvorteilhafte Lage der Flughäfen
- Wenig Kundenbindung
- Keine guten Mitarbeiterkonditionen

---

<sup>198</sup> Vgl. Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München, S. 221

<sup>199</sup> Geyer, Olaf; Runia, Peter; Thewissen, Christian; Wahl, Frank (2005): Marketing- Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenbourg Verlag München, S.55

<sup>200</sup> Vgl. Geyer, Olaf (2005), S.55

<sup>201</sup> Vgl. o.A. (2014): 46-64 Euro“. URL: [http://www.focus.de/reisen/flug/64-45-euro-pro-flug-von-wegen-ryanair-das-ist-die-billigste-fluglinie-europas\\_id\\_3931816.html](http://www.focus.de/reisen/flug/64-45-euro-pro-flug-von-wegen-ryanair-das-ist-die-billigste-fluglinie-europas_id_3931816.html), Zugriff 18.05.2017

- niedrigere Frequenz an Flügen, außerhalb der beliebten Uhrzeiten -> Nachteil für Geschäftsleute

### **Umfeld (extern)**

#### *Opportunities/Chancen*

- Steigende Preissensibilität der privaten Fluggäste
- Zunehmende Anzahl an Geschäftsreisenden, die sich für eine Billigfluggesellschaft entscheiden<sup>202</sup>
- Ausbau der Routen in Europa
- Verstärkter Trend zu Kurz- und Städtereisen<sup>203</sup>
- Ausbau des Geschäftsreisesegments

#### *Threats/Risiken*

- steigende Benzinpreise
- Zunahme von Umweltauflagen
- Tendenz zur negativen Presse
- Wettbewerbsdruck durch steigende Zahl an Billigfluggesellschaften
- Naturgewalten wie z.B. die Aschewolke aufgrund eines Vulkanausbruches in Island 2010<sup>204</sup>
- Abhängig von Spätbuchern, um den Durchschnittsertrag zu erhöhen

## **II. Lufthansa**

### **Unternehmen (intern)**

#### *Strengths/Stärken*

- Größtes Star Alliance Mitglied, dadurch weltweites Netzwerk
- größte deutsche Airline
- Einer der führenden Anbieter in verschiedenen Geschäftsbereichen wie Passage, IT, Logistik, Catering
- In vielen Bereichen keine Beanspruchung externen Anbieter, da vieles aus Eigenleistung produziert werden kann
- großes Netzwerk an Partnern und Lieferanten
- Zählt zu den 12 sichersten Airlines weltweit
- Starkes Markenimage
- Steht für hohe deutsche Qualität
- Investitionen in zukunftsfähige Technologie
- Differenzierung des Produktes durch verschiedene Streckenlängen und Beförderungsklassen
- Sehr gute Positionierung an internationalen Drehkreuzen

---

<sup>202</sup> Vgl. Rose, Norm (2010): „Geschäftsreisen in Europa- aktuelle Trends“. URL: [https://de.eu.sabretravel-network.com/images/uploads/collateral/TNEMEA-10-12978\\_GT\\_DE\\_051110.pdf](https://de.eu.sabretravel-network.com/images/uploads/collateral/TNEMEA-10-12978_GT_DE_051110.pdf), Zugriff 18.05.2017

<sup>203</sup> Vgl. Gross, Sven (2005): „Das Geschäftsmodell der Low Cost Airlines - ein Modell mit Zukunft?!, Zugriff 23.05.2017

<sup>204</sup> Vgl. Wäschchenbach, Julia (2015): „Wie ein Vulkan Europas Luftverkehr lahm legte“. URL: <http://www.n-tv.de/panorama/Wie-ein-Vulkan-Europas-Luftverkehr-lahmlegte-article14890046.html>, Zugriff 18.05.2017



- Heimatflughafen in Frankfurt am Main
- Führende Fluggesellschaft für Flüge von Europa nach Asien<sup>205</sup>

#### *Weaknesses/Schwächen*

- Wenig Spielraum für Preise aufgrund von hohen Fixkosten
- Unzuverlässigkeit durch Streiks
- geringere Auslastung als Low-Cost-Carrier

#### **Umfeld (extern)**

##### *Opportunities/Chancen*

- wachsender Trend für umweltbewusstes Verhalten
- Ausbau der Tochtergesellschaft Eurowings
- Konzentration auf Langstreckenflüge
- Ausbau der Partnerschaften

##### *Threats/Risiken*

- Steigende Ansprüche der Passagiere
- Konkurrenz durch Low-Cost-Carrier
- Andere Allianzen wie One World, Skyteam
- steigende Benzinpreise
- Steigerung des Wettbewerbs auf einzelnen Strecken
- Konkurrenz durch verbesserte Verkehrsmittel wie Zug, Bus, Auto auf Kurzstrecken zwischen 800 und 1000 Kilometern

## **Zusammenfassung**

Auffallend ist, dass die Bedrohungen von außerhalb (Threats) ähnlich für beide Fluggesellschaften sind. Diese sind auch von keinem der beiden beeinflussbar, beide Airlines können sich jedoch mit den ihnen gegebenen Möglichkeiten unterschiedlich daran anpassen. Es kristallisiert sich heraus, dass die Airlines unterschiedliche Chancen haben, um in Zukunft am Markt erfolgreich zu bleiben bzw. noch mehr Marktpotenzial auszuschöpfen.

Die Lufthansa hat durch ihre internationalen Beziehungen und breit aufgebauten Geschäftsfelder eine sehr starke Position am Markt sowie in der Öffentlichkeit. Dadurch ist es jedoch auch immer notwendig, höchste Qualität zu gewährleisten. Durch die Ausbreitung der Billigfluggesellschaften wie Ryanair muss sich eine Linienfluggesellschaft wie Lufthansa auf andere Marktbereiche wie Langstreckenflüge oder auf den Ausbau von Partnerschaften konzentrieren, um weiterhin zum Marktführer zu gehören.

Ryanair passt sich der schnelllebigen Gesellschaft an und verkauft ihre Flüge zu so niedrigen Preisen wie möglich, da sie sich die Voraussetzungen dafür geschaffen haben.

---

<sup>205</sup> Vgl. CAPA - Centre for Aviation and OAG (2015): „Lufthansa SWOT“. URL: <https://centreforaviation.com/insights/analysis/lufthansa-swot-new-low-cost-platforms-are-smarter-strategy-than-resorting-to-protectionism-217932>, Zugriff 17.05.2017

Die Chancen sind die weitere Expansion und die Ansprache neuer Zielgruppen wie Geschäftsreisende. Nichts desto trotz muss eine gewisse Qualität sowie Sicherheit der Flüge eingehalten werden um die Passagiere zu gewinnen.

## 2.9 Analyse der Werbemaßnahmen

Wie eben unter dem Punkt Kommunikationspolitik beschrieben, gibt es verschiedene Instrumente, um die Zielgruppe zu erreichen und mit ihr zu kommunizieren. Zu diesen Kommunikationsinstrumenten zählen außer Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und noch einigen weiteren auch die Werbung. Diese "ist ein geplanter Kommunikationsprozess und will gezielt Wissen, Meinungen, Einstellungen und/oder Verhalten über und zu Produkten, Dienstleistungen, Unternehmen, Marken oder Ideen beeinflussen. Sie bedient sich spezieller Werbemittel und wird über Werbeträger wie z.B. Massenmedien und andere Kanäle verbreitet."<sup>206</sup> Man kann Werbung differenzieren in z.B. Image-, Verkaufs-, Produkt-, Marken- oder Unternehmenswerbung.<sup>207</sup>

Des Weiteren unterscheidet man zwischen Above-The-Line und Below-The-Line Maßnahmen. Erstere beziehen sich auf öffentliche klassische Werbemaßnahmen wie Print- oder Fernsehwerbung. Zu Below-The-Line Werbemaßnahmen zählen alle Formen der Werbung, welche sich von der klassischen Werbung unterscheiden.<sup>208</sup> Hierbei wird versucht, dass die angesprochene Zielgruppe die Maßnahmen nicht direkt als Werbung wahrnimmt. Beispiele dafür sind Sponsoring oder Eventmarketing.<sup>209</sup>

### I. Ryanair

Das Hauptargument für einen Flug mit Ryanair ist der niedrige Preis. Dieser wird in jeglichen Marketingmaßnahmen kommuniziert. So steht auf Plakaten sowie in Radio- und Fernsehspots vor allem der Preis im Mittelpunkt. Ryanair provoziert gerne mit seinen Werbemaßnahmen und stellt die Konkurrenz öffentlich in schlechtes Licht. Dadurch erhält die Fluggesellschaft Aufmerksamkeit und Interesse der Öffentlichkeit. In der folgenden Anzeige wird genau dieses Konzept umgesetzt. Als im Jahr 2015 die Flugbegleiter der Lufthansa streikten und dadurch täglich über tausend Flüge gestrichen wurden, nutzte Ryanair die Situation für sich. Sie veröffentlichte die folgende Werbemaßnahme und zwei Weitere mit ähnlichen Motiven im Internet.

Im nächsten Abschnitt werden zwei Printwerbungen der Fluggesellschaften Ryanair und Lufthansa nach einem selbst entworfenen Schema analysiert und verglichen. Es wurden die Kriterien "Kommunikationssituation", "Elemente der Anzeige", "Bildanalyse",

---

<sup>206</sup> Brecheis, Dieter; Siegert, Gabriele (2010): Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, 2. Auflage, Springer Verlag, Heidelberg S.28

<sup>207</sup> Vgl. Brecheis, Dieter; Siegert, Gabriele (2010): S.29

<sup>208</sup> Vgl. Brecheis, Dieter; Siegert, Gabriele (2010): S.34

<sup>209</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon „Definition Below-The-Line Kommunikation“, Springer Gabler Verlag.  
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/below-the-line-kommunikation.html>, Zugriff 27.05.2017

“Textanalyse” sowie eine “Auswertung” ausgewählt. Dabei geht es darum, dass generelle Informationen zur Anzeige genannt werden, damit sich der Betrachter vorstellen kann, wo und wie diese veröffentlicht wurde. Unter dem Punkt “Elemente der Anzeige” gilt es, lediglich die einzelnen Motive ohne Wertung zu beschreiben. Bei der Analyse des Textes und des Bildes wird detaillierter analysiert sowie bereits interpretiert. Beim letzten Kriterium, der Auswertung, soll herausgearbeitet werden, inwiefern das AIDA-Prinzip (s.o.) umgesetzt worden ist, sowie eine Verknüpfung mit dem Hintergrundwissen stattfinden. Zu beachten ist allerdings, dass eine subjektive Analyse der Maßnahmen nicht zu vermeiden ist.



Abbildung 9: Anzeige Ryanair <sup>210</sup>

## 1. Darstellung der Kommunikationssituation

Dieses und zwei ähnliche Motive veröffentlichte Ryanair im November 2015 auf ihrer eigenen Facebookseite.<sup>211</sup> Die Billigfluggesellschaft wirbt bei dieser Anzeige für ihre günstigen Flüge und parodiert gleichzeitig die Lufthansa. Der Streik der Flugbegleiter und die daraus resultierenden Flugausfälle von Lufthansa verärgerten viele Passagiere, was sich Ryanair zu Nutze machte und sich bei dieser Anzeige als günstige Alternative darstellte.

<sup>210</sup> Horizont (2015): „Ryanair: So macht sich der Billigflieger über die Lufthansa lustig“. URL: <http://www.horizont.net/gallery/media/2202/32611-detail.jpeg>, Zugriff 27.05.2017

<sup>211</sup> Rentz, Ingo (2015): „Warum Ryanair mit dem Lufthansa-Bashing ein Eigentor schießt“. URL: <http://www.horizont.net/marketing/kommentare/Nonstop-Streiks-Warum-Ryanair-mit-dem-Lufthansa-Bashing-ein-Eigentor-schießt-137327>, Zugriff 30.05.2017

## 2. Elemente der Anzeige

Die Anzeige besteht aus Text- sowie Bildelementen. Im Hintergrund sitzt ein kleines Mädchen, welches traurig die Arme verschränkt hat. Im Vordergrund sind Textpassagen sowie ein Logo und ein Banner zu sehen. Das Banner im unteren Teil der Anzeige zeigt den Markennamen "Ryanair" mit dem Slogan "Low Fares. Made Simple." und eine Überschrift, die mit günstigen Flügen und dem Preis von 19,99 Euro wirbt. Eine Textpassage im linken Bildabschnitt geht konkret auf den Streik der Konkurrenzairline ein, welche sogar namentlich genannt wird. Auch der Slogan von Lufthansa "Nonstop You" wird parodiert und im gleichen Design durch "Nonstop Streiks" ersetzt.

## 3. Bildanalyse

Das Bild ist im Hintergrund der Anzeige platziert und zeigt ein trauriges Mädchen, welches sich vermutlich im Urlaub befindet und aufgrund des Streikes der Lufthansa nicht mehr nach Hause kommt. Die Farben sind hell und freundlich, das Bild selbst hat jedoch ein trauriges Motiv. Das Verhältnis von Bild und Text ist ungefähr gleich.

## 4. Textanalyse

Auf der Anzeige sind mehrere Textelemente vorhanden. Am unteren Bildrand ist der Name Ryanair und der Slogan "Low Fares. Made Simple." zu sehen. Der Firmenname ist ein Blickfang, da er groß in einer weißen Schrift auf dunklem Hintergrund dargestellt ist. Das Logo hat die Grundform einer Harfe, welches ein traditionelles irisches Symbol ist. Wie bereits in vorherigen Abschnitten analysiert wurde, gilt der günstige Ticketpreis bei der irischen Billigfluggesellschaft als Alleinstellungsmerkmal und wird deshalb in jeglichen Werbemaßnahmen kommuniziert. Die Überschrift "Buchung. Streik. Strandung" ist angelehnt an eine Lufthansakampagne, welche exakt im selben Stil Wortspiele wie "Buchung. Landung. Brandung." verwendete.<sup>212</sup>

Dies soll darstellen, dass Lufthansapassagiere "stranden", wenn sie bei der zum damaligen Zeitpunkt streikenden Lufthansa buchen und somit nicht zum Urlaubsziel oder wieder zurück kommen.

Die "14 Gründe mehr mit Ryanair zu fliegen", sind auf die Anzahl der Streiks von Lufthansa der vorherigen 20 Monate bezogen. Ebenfalls der Slogan "Nonstop Streiks" ist angelehnt an den Lufthansaslogan "Nonstop You" und auch im selben Design entworfen. Die Zielgruppe wird nicht persönlich durch den Text angesprochen. Die Textabschnitte sind generell eher sachlich anstatt gefühlsbetont gestaltet und beschreiben ausschließlich die negativen Auswirkungen des Streiks auf die Passagiere.

## 5. Auswertung

Bei der Anwendung der AIDA-Formel wird die Wirkung von Werbung beim Empfänger in verschiedenen chronologischen Schritten analysiert. Die erste Stufe des AIDA-Modells beschreibt, inwiefern eine Werbemaßnahme die Aufmerksamkeit des Empfängers

---

<sup>212</sup> Vgl. Heinlein, Peter (2013): „Aus Hamburg für die Welt“. URL: <http://econforum.de/aus-hamburg-f-r-die-welt/>, Zugriff 20.05.2017

bekommt. Die vorliegende Anzeige von Ryanair erlangt die Aufmerksamkeit einerseits durch das Bild und andererseits durch Verwirrung der Empfänger. Durch das Bild, welches ein kleines trauriges Mädchen zeigt, soll Mitleid und Empathie beim Betrachten der Anzeige hervorgerufen werden. Verwirrung wird insofern erzeugt, dass durch die Verwendung des Designs einer Lufthansawerbung und des ähnlichen Slogans nicht auf den ersten Blick deutlich wird, von welcher Fluggesellschaft diese Anzeige tatsächlich ist. Durch diese irritierende Botschaft wird Interesse beim Empfänger geweckt, sodass er sich mit der Anzeige beschäftigt um die eigentliche Aussage zu verstehen. "Desire", also der Wunsch, mit Ryanair zu fliegen, wird durch die schlechte Darstellung der Lufthansa erreicht. Im Empfänger soll das Gefühl hervorgerufen werden, nicht mit Lufthansa aufgrund der Unzuverlässigkeit fliegen zu wollen. Da Ryanair sich als günstige Alternative anbietet, wird der potenzielle Passagier von allein lieber mit der Billigfluggesellschaft fliegen. Die endgültige Kaufentscheidung wird durch den günstigen Preis, welcher am unteren Bildrand dargestellt wird, unterstützt.

## II. Lufthansa

Die Lufthansa sieht sich selbst als "Qualitäts-Airline für Leistungsorientierte".<sup>213</sup> Durch den steigenden Konkurrenzdruck der letzten Jahre versucht die Linienfluggesellschaft jedoch, zusätzlich zu ihren treuen Geschäftsreisenden mit ihren Werbemaßnahmen auch Privatpersonen wie Familien oder Rentner anzusprechen. Die Kampagnen laufen meist über möglichst viele Kommunikationskanäle und sind aufwendig erstellt worden.<sup>214</sup> Generell steht der Passagier und seine individuellen Bedürfnisse bei den Werbemaßnahmen der deutschen Linienfluggesellschaft im Mittelpunkt.

---

<sup>213</sup>[https://www.wuv.de/marketing/nonstop\\_you\\_\\_wie\\_der\\_kolle\\_rebbe\\_claim\\_die\\_marke\\_luft-hansa\\_neu\\_ausrichten\\_soll](https://www.wuv.de/marketing/nonstop_you__wie_der_kolle_rebbe_claim_die_marke_luft-hansa_neu_ausrichten_soll), „Wie der Kolle Rebbe Clain die Marke Lufthansa neu ausrichten soll“, Zugriff 05.05.2017

<sup>214</sup> Vgl. Herrmann, Lena (2012): „Wie der Kolle Rebbe Clain die Marke Lufthansa neu ausrichten soll“. URL: [https://www.wuv.de/marketing/nonstop\\_you\\_\\_wie\\_der\\_kolle\\_rebbe\\_claim\\_die\\_marke\\_luft-hansa\\_neu\\_ausrichten\\_soll](https://www.wuv.de/marketing/nonstop_you__wie_der_kolle_rebbe_claim_die_marke_luft-hansa_neu_ausrichten_soll), Zugriff 02.06.2017



Abbildung 10: Werbeanzeige Lufthansa<sup>215</sup>

## 1. Kommunikationssituation

Diese Anzeige ist aus dem Jahr 2008 und wurde als Printwerbung eingesetzt.<sup>216</sup> Sie wirbt für den mobilen Check-In-Service bei Lufthansa. Dazu gehört das Buchen des Fluges, die Sitzplatzreservierung und die Bereitstellung der Bordkarte über das Handy. Diese Werbemaßnahme ist hauptsächlich auf die Zielgruppe der Geschäftsreisenden ausgerichtet, da auf die Zeiteinsparung durch den mobilen Check-In-Service aufmerksam gemacht wird. Diese Werbemaßnahme ist bereits etwas älter, weshalb die abgebildete Technik nicht mehr aktuell und der Slogan der Lufthansa sich seitdem verändert hat.

## 2. Elemente der Anzeige

Diese Printwerbung besteht aus Bild- sowie Textelementen. Der Hintergrund der Anzeige ist ein Motiv, welches zwei Männer in Geschäftskleidung mit einem Smartphone in der Hand zeigt. Sie sind gerade beim Check-In-Prozess am Flughafen und wirken entspannt. Am rechten unteren Bildrand ist der Firmenname inklusive Logo, einem Kranich, abgebildet. Auf der linken Seite befindet sich ein Barcode, der durch eine Verlinkung beim Einscannen mit dem Smartphone eine direkte Verbindung zur Lufthansa-Webseite

<sup>215</sup> O.A. (2008): "Lufthansa Deckblatt". URL: <https://www.tagmotion.de/wp-content/uploads/2008/11/luft-hansa-deckblatt.jpg>, Zugriff 30.05.2017

<sup>216</sup> Vgl. Wiwo (2008): URL: <http://photo.kaywa.com/images/original/23/23/2090.jpg?i=1223680702>, Zugriff 07.06.2017

aufbaut. Im Zentrum der Anzeige finden sich Vorteile, die der Check-In über das Smartphone mit sich bringt.

### **3. Bildanalyse**

Der Bildanteil überwiegt. Abgebildet sind zwei Männer, welche sich im Prozess des Eincheckens für den Flug befinden. Im Vordergrund steht das Mobiltelefon, auf welchem eine mobile Bordkarte abgebildet ist. Des Weiteren sind ein Barcode sowie eine kurze Erklärung dazu zu sehen. Die Anzeige ist nicht sehr farbenfroh, lediglich die Farben der Fluggesellschaft blau und gelb setzen kleine Akzente.

### **4. Textanalyse**

Der Textabschnitt beschreibt, welche Eigenschaften das mobile Einchecken hat und welcher Vorteil sich daraus ergibt, nämlich Zeit zu sparen. Auffällig ist, dass der Textabschnitt, trotz Satzzeichen, nicht aus vollständigen Sätzen besteht, um so prägnanter die Informationen zu übermitteln. Farblich hervorgehoben wurde die Aussage "Alles für diesen Moment", welcher sich vermutlich auf den ganzen Prozess des Fliegens mit der Lufthansa bezieht.

Am linken unteren Bildrand wird die Funktion "eFly Service" kurz erläutert.

### **5. Auswertung**

Diese Werbeanzeige der Lufthansa wirbt für mehr Mobilität und einen bequemerem Check-In-Prozess über das Smartphone. Über die Verlinkung des Barcodes mit dem Onlinesystem der Fluggesellschaft wird eine direkte Verbindung mit der Zielgruppe hergestellt. Dadurch entsteht eine Interaktion mit dem Empfänger. Heutzutage ist es selbstverständlich, mit einer mobilen Bordkarte am Flughafen einzuchecken, seinerzeit war dies jedoch noch eine weniger verbreitete Technik. Diese Anzeige soll der Zielgruppe vermitteln, dass dem Passagier bereits vor dem eigentlichen Flug so viel Komfort wie möglich geboten wird. Das AIDA Prinzip wurde angewandt, indem die Aufmerksamkeit durch das Smartphone in der Bildmitte gewonnen wurde. Zu diesem Zeitpunkt war diese Möglichkeit des mobilen Eincheckens noch eine Neuheit.<sup>217</sup> Das Interesse entsteht durch den abgebildeten Barcode, da der Empfänger hier wissen möchte, wofür dieser nützlich ist. Der Wunsch, mit der Lufthansa zu fliegen, entsteht durch die Darstellung des komfortablen Eincheckens mit dem Smartphone und die Aussicht, Zeit zu sparen. Die letztendliche Kaufentscheidung wird durch die Verlinkung des Onlinesystems beeinflusst. Dadurch sieht der potenzielle Passagier direkt, wie einfach der Vorgang ist.

Generell wirkt die Werbung für Dienstleistungen anders, als die für materielle Produkte. Eine Dienstleistung wird normalerweise nur in Anspruch genommen, wenn sie benötigt wird. Denn dazu gehört mehr als zum "einfachen Anschaffen" eines Gegenstandes. Dies gilt auch für Flugreisen, denn diese bucht man nicht ohne Vorbereitung. Aus diesem Grund spricht die Werbung der Fluggesellschaften vor allem Menschen an, die generell in naher oder ferner Zukunft eine Flugreise planen.

---

<sup>217</sup> Vgl. o.A. (2008): „Check-In im Taxi“. URL: <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/handy-als-bordkarte-check-in-im-taxi-a-547314.html>, Zugriff 08.06.2017

### **3. Auswirkungen auf potenzielle Passagiere**

#### **3.1 Umfrage zur Wirkung von ausgewählten Werbemaßnahmen von Lufthansa und Ryanair**

Nachdem die beiden Anzeigen der Fluggesellschaften ausführlich analysiert worden sind, wurde deren Wirkung auf potenzielle Kunden mithilfe einer Umfrage festgestellt. Das Ziel war herauszufinden, inwiefern die Probanden von den Werbemaßnahmen angesprochen werden, welche Reaktionen sie auslösen und ob die Werbungen die Kaufentscheidung positiv beeinflussen. Die Umfrage wurde mithilfe eines Fragebogens und mit insgesamt 47 willkürlich ausgesuchten Teilnehmern durchgeführt.

Es wurde keine Rücksicht auf die unterschiedlichen Zielgruppen der Fluggesellschaften genommen und unabhängig von persönlichen Präferenzen befragt.

Vergleicht man die Anzahl der Befragten, mit der Personenanzahl die mit Ryanair und Lufthansa fliegen (werden), ist klar zu sehen, dass die Umfrage nicht repräsentativ sein kann. Nichtsdestotrotz wird ein Meinungsbild dargestellt, welches Informationen über die Wirkung der Werbemaßnahmen gibt.

Die zu untersuchende Hypothese sagt aus, dass die Wettbewerbsstrategie beider Fluggesellschaften sich in ihrer Anzeige aufzeigt. Die Werbemaßnahmen spiegeln das Image wider und lösen unterschiedliche Reaktionen bei den Probanden hervor. Des Weiteren werden die Teilnehmer, welche häufiger geschäftlich reisen und meist älter sind, positiv auf die Lufthansa-Anzeige reagieren. Die Probanden, welche eher freizeitlich fliegen und denen ein niedriger Preis wichtiger als Ausstattung und Komfort ist, sollten sich von der Ryanairwerbung angesprochen fühlen. Die Umfrage ist im Anhang zu finden.

#### **3.2 Auswertung der Umfrage**

Da die Teilnehmer der Umfrage nicht vorher selektiert worden sind, ergab sich eine gemischte Gruppe mit Personen in unterschiedlichen Lebensphasen. Die Altersspanne reichte von 16 - 60 Jahren und die Verteilung der Geschlechter war ausgewogen.

Im ersten Teil ging es darum, herauszufinden, was für Erfahrungen die Teilnehmer mit dem Fliegen und den Fluggesellschaften Ryanair und Lufthansa haben. Hierbei war festzustellen, dass die Personen, welche mit Ryanair geflogen sind, deren Image als "neutral" bis "relativ positiv" einschätzten. Die Teilnehmer, welche noch nie Passagier bei Ryanair waren, empfanden das Image eher als negativ. Die Marke Lufthansa wurde ausschließlich mit "äußerst positiv" und "relativ positiv" bewertet, selbst wenn die Person noch nie mit der deutschen Fluggesellschaft geflogen ist. Dies zeigt eindeutig, dass das Unternehmen eine positive Außenwirkung hat.

Im nächsten Abschnitt galt es, zwei Werbemaßnahmen und deren Wirkung einzuschätzen. Die Ryanairanzeige löste größtenteils Verwirrung oder Abneigung bei den Empfän-



gern aus und wurde als wenig informativ eingeschätzt. Einige Wenige fanden diese jedoch unterhaltsam. 39 von 47 Teilnehmern waren der Meinung, dass die Anzeige zum Image des Unternehmens passe.

Hierbei spiegelt sich wieder, dass Ryanair zwar Werbung macht, die in einigen Fällen nicht positiv ankommt, welche aber trotzdem als provokant eingeschätzt wird und dadurch Aufmerksamkeit erhält. Es waren 40 Teilnehmer der Meinung, dass sie bei ihrer nächsten Flugbuchung "nicht" oder "überhaupt nicht" durch diese Werbeanzeige beeinflusst werden würden.

Die Reaktion auf die Werbeanzeige der Lufthansa war eindeutig "Interesse". Bei 17 Personen löste sie gar keine Reaktion aus und 2 Teilnehmer waren der Meinung, die Anzeige schon einmal gesehen zu haben. Die Personen, die zu Beginn des Fragebogens angaben, häufiger aus geschäftlichen Gründen zu fliegen, fühlten sich von der Anzeige "eher" angesprochen. Als besonders unterhaltsam wurde diese Werbung nicht eingestuft, jedoch "mittelmäßig" bis "ziemlich" informativ. Dies zeigt auf, dass die Lufthansa durch diese Werbeanzeige erfolgreich Informationen übermittelt, jedoch nicht unbedingt in den Köpfen der Menschen bleibt. Rund 84 % waren allerdings der Meinung, dass die Anzeige zum Image der Lufthansa passt. Trotz der insgesamt neutralen bis positiven Reaktion auf die Werbemaßnahme der Lufthansa gaben 43 Teilnehmer an, "eher nicht" oder "überhaupt nicht" bei ihrer nächsten Flugbuchung durch diese beeinflusst zu werden. Dies könnte jedoch auch damit zusammenhängen, dass Menschen eher unterbewusst durch Werbung ihr Verhalten ändern.

Im letzten Teil dieser Umfrage wurde die persönliche Meinung zu Fluggesellschaften abgefragt. Im Verlauf dieser Arbeit wurde erläutert, dass das Umweltbewusstsein der Bevölkerung steigt. Dieses Meinungsbild wird in der Umfrage allerdings nicht wiedergegeben. Allerhöchstens achten die Befragten "mittelmäßig" auf ein umweltbewusstes Fliegen. Ebenfalls ist ein Zusammenhang zwischen Preisbewusstsein und dem Alter der Befragten aufgefallen. In der Altersklasse zwischen 16 und 25 war ein niedriger Ticketpreis wichtiger als jenseits der 45.

Zum Schluss wurde gefragt, wo den Teilnehmern bereits Werbung von Lufthansa und Ryanair aufgefallen sei. Am meisten wurden hier Außenwerbungen wie Plakate genannt. Allerdings auch im Internet, Fernsehen und Radio haben die Befragten von den Fluggesellschaften mitbekommen. Auch dass Ryanair bald ab Frankfurt startet, wussten zwei Befragte.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich die Hypothesen zum größten Teil bewahrheitet haben. Die Werbeanzeigen wurden passend zum Image der Unternehmen eingeschätzt und auch die Wichtigkeit des niedrigen Flugpreises sank mit dem höheren Alter. Dass Teilnehmer, welche häufiger geschäftlich reisen, sich mehr von der Lufthansa Anzeige angesprochen fühlten, war nicht der Fall. Bei dieser Frage kamen sehr unterschiedliche Antworten heraus, unabhängig vom geschäftlichen Reiseaufkommen der Befragten. Generell wurde die Lufthansa positiver eingeschätzt, als Ryanair.

## 4. Fallbeispiel für das Konkurrenzverhalten

Ein passendes Fallbeispiel für das Konkurrenzverhalten von Lufthansa und Ryanair war das Eindringen der Billigfluggesellschaft in den Heimatflughafen der deutschen Linienfluggesellschaft Frankfurt am Main. Im Jahr 1960 begann die Lufthansa, den Flughafen in Hessen als Heimatbasis auszubauen, welcher bis heute das wichtigste Drehkreuz der Fluggesellschaft geblieben ist.<sup>218 219</sup> Auch für den Frankfurter Flughafen zählt die Lufthansa zu den wichtigsten Kunden mit den meisten Starts und Landungen im Passagier- sowie Frachtverkehr.<sup>220</sup> So fliegen 60% aller Fluggäste am Frankfurter Flughafen mit Lufthansa.<sup>221</sup> Durch die extrem niedrigen Flugpreise der Billigfluggesellschaften steigt der Wettbewerbsdruck auf Full-Service-Airlines. Besonders zwischen Ryanair und Lufthansa ist der Konkurrenzkampf um Passagiere ausgeprägt, da die Lufthansa die größte Linienfluggesellschaft Deutschlands und Ryanair die größte Billigfluggesellschaft Europas ist. Im Jahr 2016 beförderte die irische Billigfluggesellschaft erstmals mehr Passagiere als die deutsche Linienfluggesellschaft.<sup>222</sup>

Ursprünglich konzentrierte sich Ryanair im Rhein/Main-Gebiet auf den Flughafen Frankfurt-Hahn, der niedrigere Gebühren fordert sowie kurze Turn-Around-Zeiten der Flugzeuge bietet. Da die Nachfrage jedoch sehr hoch war und die irische Billigfluggesellschaft trotz der höheren Kosten ausreichend Potenzial im Frankfurter Flughafen sah, wurde im November 2016 die Zusammenarbeit zwischen ihnen und dem Flughafenbetreiber Fraport bekannt gegeben.<sup>223</sup> Des Weiteren bot die Fraport AG der Billigfluggesellschaft einen Neukundenrabatt über 3 Jahre auf die Flughafengebühren sowie eine verkürzte Wendezeit am Boden von 35 Minuten an.<sup>224</sup> Ab September 2017 starten die ersten Maschinen von Ryanair am Frankfurter Flughafen, wobei sie auf 16 von den 24 angebotenen Strecken im direkten Wettbewerb zur Lufthansa stehen.<sup>225</sup> Sie wollen mehr Geschäftsreisende transportieren, was ein weiterer Nachteil für die Lufthansa ist. Die größte deutsche Fluggesellschaft wird hierdurch enorm unter Druck gesetzt und fordert aus diesem Grund gleiche Konditionen vom Flughafenbetreiber. Tritt dies nicht ein, droht die Lufthansa mit der Verlagerung vieler Maschinen auf andere Flughäfen wie München oder Düsseldorf. Der Chef der Lufthansa kritisierte die Fraport AG sehr scharf für diese Zusammenarbeit und ist der Meinung, dass das Land Hessen als größter Anteilseigner

---

<sup>218</sup> Vgl. Wald, Andreas (2007): Aviation-Management: aktuelle Herausforderungen und Trend, LIT Verlag, Berlin, S.51

<sup>219</sup> Vgl. o.A. (2016): „Ryanair fliegt von und nach Frankfurt am Main“. URL: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-11/lufthansa-frankfurt-fraport-ryanair-konkurrenz>, Zugriff 08.06.2017

<sup>220</sup> Vgl. Fraport AG (2017): „statistischer Jahresbericht 2016“. URL: <http://www.fraport.de/content/fraport/de/misc/binaer/verkehrszahlen/luftverkehrsstatistik/luftverkehrsstatistik-2016-/jcr:content.file/statistischer-jahresbericht-2016-2.pdf>, S.67, Zugriff 08.06.2017

<sup>221</sup> Vgl. o.A. (2016): „Ryanair fliegt von und nach Frankfurt am Main“. URL: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-11/lufthansa-frankfurt-fraport-ryanair-konkurrenz>, Zugriff 08.06.2017

<sup>222</sup> Vgl. o.A. (2017): „Ryanair erstmals vor Lufthansa“. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/passagierzahlen-ryanair-ueberholt-lufthansa-a-1129384.html>, Zugriff 08.06.2017

<sup>223</sup> Vgl. Ludger, Fittkau (2017): „Ryanair ab Frankfurt am Main“. URL: [http://www.deutschlandfunk.de/ryanair-ab-frankfurt-am-main-frontalangriff-auf-die-766.de.html?dram:article\\_id=382481](http://www.deutschlandfunk.de/ryanair-ab-frankfurt-am-main-frontalangriff-auf-die-766.de.html?dram:article_id=382481), Zugriff 08.06.2017

<sup>224</sup> Vgl. Ludger, Fittkau (2017): „Ryanair ab Frankfurt am Main“

<sup>225</sup> Vgl. Arnold, Andres (2017): „Schwenk nach Frankfurt- bedroht Ryanair jetzt die Lufthansa?“. URL: <http://www.airliners.de/schwenk-frankfurt-bedroht-ryanair-lufthansa/40859>, Zugriff 08.06.2017

der Fraport AG „den schärfsten Gegner des größten Arbeitgebers“ im eigenen Land subventioniere.<sup>226</sup> Als Gegenmaßnahme möchte die Lufthansa ihre eigene Billigtochter Eurowings ab 2018 ebenfalls am Frankfurter Flughafen starten lassen.<sup>227</sup>

Die Stationierung am größten Flughafen Deutschlands steht symbolisch für die starke Markteroberung von Ryanair und den Wandel des Flugverkehrs sowie für den offenen Angriff auf die Lufthansa, welche sich, durch die Unterstützung des „Gegners“ vom Flughafenbetreiber, nur schwer wehren kann. Das Resultat daraus ist die Verlagerung der Lufthansa auf andere Flughäfen sowie das Verlangen nach gleichen Konditionen.

---

<sup>226</sup> Vgl. o.A. (2017): „Lufthansa setzt ihren Heimatflughafen Frankfurt unter Druck“. URL: <http://www.airliners.de/lufthansa-a350-muenchen/40969>, Zugriff 08.06.2017

<sup>227</sup> Vgl. o.A. (2017): „Ryanair will Lufthansa viele Geschäftskunden abluchsen“. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/ryanair-greift-lufthansa-in-frankfurt-verschaerft-an-a-1136707.html>, Zugriff 08.06.2017

## **5. Auswirkungen auf den Flugtourismus**

### **5.1 Zukunftsaussicht**

Um eine endgültige Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit zu gewährleisten sowie ein Fazit zu ziehen, sollte ein Blick in die Zukunft geworfen werden. Es ist zu klären, wie sich die Low-Cost-Carrier und die Full-Service-Airlines entwickeln könnten, um daraus zu schließen, wie sie den Markt in Zukunft beeinflussen könnten. Das Segment der Billigflieger ist in den letzten Jahren enorm gewachsen und befindet sich auch weiterhin in der Wachstumsphase, welche jedoch gegenwärtig langsamer voranschreitet. Laut einer Forschungseinrichtung in München wird der Luftverkehr sich in den nächsten zwanzig Jahren verdoppelt haben.<sup>228</sup> Ein wichtiger Faktor, welcher den zukünftigen Markt beeinflussen wird, ist das gesteigerte Umweltbewusstsein der Menschen. Dies verändert einerseits die Haltung der Passagiere gegenüber dem (Billig) Fliegen, andererseits wird die Gesetzesregelung zum Thema Schadstoffemissionen und Fluglärm erweitert und verstärkt.

Die Preise der Tickets von Billigfliegern sind in den letzten Jahren gesunken und werden dies vermutlich auch in Zukunft tun. Allerdings zählt der Kerosinpreis zu den stärksten Einflussfaktoren des Flugpreises, dessen Entwicklung nicht vorhersehbar ist. Auch lokale Konflikte werden auf die Entwicklung des Flugverkehrs einwirken. Die Marktverhältnisse werden sich weiterhin wandeln, sodass Billigflieger wie Ryanair ihre mit neuen Ideen weiter ausbauen und ihre Zielgruppe erweitern müssen und Linienfluggesellschaften wie die Lufthansa ihre Unternehmensstruktur anpassen sollten, um dem Wettbewerb Stand zu halten. Besonders auf Langstrecken wird der Druck steigen, dem Passagier ein einmaliges Flugenerlebnis zu liefern.

Auch Allianzen von Fluggesellschaften werden aufgrund des wachsenden Marktes zunehmend wichtiger.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich die Vermarktung beider Fluggesellschaften auf die Veränderungen des Marktes sowie natürlich auf die Nachfrage und Kundenbedürfnisse einzustellen hat.

---

<sup>228</sup> Vgl. Fasse, Markus (2011): „Der Traum vom Fliegen ohne Sprit“. URL: <http://www.handelsblatt.com/technik/forschung-innovation/wo-die-zukunft-entsteht-der-traum-vom-fliegen-ohne-sprit/5800358.html>, Zugriff 12.06.2017

## 6. Fazit

In dieser Arbeit wurden eine Billigfluggesellschaft sowie eine Linienfluggesellschaft mit ihren Unternehmensstrukturen, Zielen, Strategien, Passagieren und Werbemaßnahmen untersucht. Es wurde der Frage nachgegangen, ob und inwiefern die Vermarktung der Airlines Lufthansa und Ryanair den Flugtourismus sowie deren (potenzielle) Kunden in Deutschland beeinflusst.

Ryanair gehört zu den Vorzeigemodellen für die Umsetzung einer Billigfluggesellschaft und der Strategie der Preisführerschaft im Flugverkehr. Durch Sparmaßnahmen an jedweden möglichen Stellen innerhalb des Unternehmens sowie beim Erbringen der Dienstleistung können extrem niedrige Preise angeboten werden, die kaum von einer Linienfluggesellschaft wie Lufthansa erreichbar sind. Durch das Weglassen von zusätzlichem Service beziehungsweise dem Angebot von kostenpflichtigen Zusatzleistungen setzt Ryanair das „No-Frills“-Konzept um. Auch durch die schlechtere Bezahlung der Mitarbeiter, effiziente Flugzeiten, enge Bestuhlung in den Maschinen sowie die Standortwahl der angeflogenen Flughäfen werden Kosten eingespart. Immer wieder steht die Fluggesellschaft dadurch in öffentlicher Kritik, woraus jedoch häufig strukturelle Verbesserungen resultieren. So aggressiv wie die Markteroberung von Ryanair erfolgte, so geschieht auch die Vermarktung. Es geht vor allem darum, durch aufsehenerregende Werbeaktionen, Werbeanzeigen oder extrem niedrige Preisangebote Aufmerksamkeit zu gewinnen. Der Chef der irischen Fluggesellschaft Michael O’Leary vertritt in der Öffentlichkeit gern mit aufmerksamkeitserregenden Aktionen sein Unternehmen und überschreitet dabei auch gern moralische Grenzen. So forderte er beispielsweise schlankere Stewardessen, Stehplätze in den Maschinen oder eine „Fettabgabe“ für übergewichtige Passagiere.<sup>229</sup>

Die Lufthansa hingegen versucht in der Öffentlichkeit ihr positives Image beizubehalten und ihre Qualität an allen Kontaktpunkten mit Kunden widerzuspiegeln. Durch den steigenden Wettbewerbsdruck durch Billigflieger erfolgt jedoch eine Ausweitung der Zielgruppe von hauptsächlich Geschäftsreisenden auch auf Privatreisende. So bot die Airline in ihrer letzten Kampagne Kurz- und Mittelstrecken zu verhältnismäßig günstigen Preisen an.

Es ist also definitiv ein Wandel in den Bedürfnissen der Kunden zu sehen, worauf sich die Fluggesellschaften einzustellen versuchen. Heutzutage geht es nicht mehr nur um die Dienstleistung selbst, sondern um die Unkompliziertheit des gesamten Flugprozesses. Auch die sich weiter entwickelnde und für viele Menschen unverzichtbare Technik spielt eine große Rolle. Dazu zählt, dass die Airlines bei ihrer Vermarktung sowie bei der Dienstleistung selbst einen Fokus auf technische Kommunikationsmaßnahmen wie soziale Medien oder Apps für Smartphones legt, um die Zielgruppe darüber zu erreichen. So ist sich die Frage zu stellen, was im Endeffekt heutzutage beim Fliegen als eigentli-

---

<sup>229</sup> Vgl. Klöber, Katharina (2012): „Tuifly-Umweltexperte sieht keine Zukunft für Billigairlines“. URL: <https://www.derwesten.de/reise/tuifly-umweltexperte-sieht-keine-zukunft-fuer-billigairlines-id7413283.html>, Zugriff 12.06.2017

cher und unverzichtbarer Service gewertet wird. Nach der Meinung der Verfasserin zählen dazu auch jegliche Eigenschaften des Produktes, die den Zeitaufwand verkürzen und beim Prozess von der Buchung bis hin zur Landung möglichst den Aufwand verringern.

Inwiefern sich die Vermarktung genau auf die Zielgruppe auswirkt, ist schwer darzulegen. Durch die erfolgte Umfrage im Rahmen dieser Arbeit konnte jedoch ein Ausschnitt der Wirkung bei den Werbeempfängern ermittelt werden. Festzuhalten ist definitiv, dass die Billigfluggesellschaften wie Ryanair in den Markt so erfolgreich eintreten konnten, da eine ausreichende Nachfrage vorhanden war und immer noch ist. Um ihre Zielgruppe weiterhin ansprechen zu können, müssen sich beide Fluggesellschaften an die Marktentwicklungen anpassen. Durch ihre Werbemaßnahmen sowie generell durch unkomplizierte Inanspruchnahme der Dienstleistung, wozu nicht nur das reine Fliegen, sondern auch der ganze Ablauf davor und danach zählt, können die Airlines für die Zufriedenheit ihrer Passagiere sorgen.

Der Tourismus in Deutschland wird nicht direkt durch die Vermarktung von Fluggesellschaften beeinflusst, sondern viel mehr durch die generelle Entwicklung des Flugverkehrs. So gab es viele Fluggesellschaften in Deutschland, die sich ebenfalls nach dem „No-Frills“-Konzept von Ryanair als Billigfluggesellschaft etablieren wollten. Von diesen haben es jedoch nur die Wenigsten geschafft, da der Konkurrenzdruck sehr hoch ist. Eine weitere Auswirkung ist das Eindringen in noch wenig touristisch erschlossene Gebiete, meist von Billigfliegern, wodurch sich einige Faktoren in den Destinationen ändern können. Diese können einerseits positiv z.B. für die Bevölkerung und deren Arbeitsplätze, andererseits auch negativ für die Umwelt und die Natur sein.

Durch die Vermarktung dieser neuen Destinationen der Airlines besteht die Möglichkeit, dass Reisende zu diesen Orten fliegen, obwohl sie diese vorher nicht als Reiseziel gewählt hätten. Da Flugreisen in den letzten Jahrzehnten weitaus erschwinglicher geworden sind, können mittlerweile auch Menschen mit einem geringen Einkommen zu ferneren Zielen reisen. Die Expansion der Billigflieger nach Deutschland wird auch in Zukunft den Tourismus in Deutschland beeinflussen und die Wettbewerbsverhältnisse unter den Fluggesellschaften ändern. Es wird sich zeigen, inwiefern Qualitätsfluggesellschaften wie Lufthansa die Position des Marktführers behalten und wie sich die Strategien beider Fluggesellschaften an die Verhältnisse und Veränderungen anpassen werden.

# Literaturverzeichnis

1. o.A. (o.J.): „Welches war das erste Passagierflugzeug?“. URL: <http://www.wasistwas.de/archiv-technik-details/welches-war-das-erste-passagierflugzeug-und-wer-hat-es-erfunden-und-gebaut.html>, Zugriff 26.04.2017
2. Sölch, Anton (1995): „Entwicklung des Tourismus“. URL: [http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/Entwicklung\\_Tourismus/body\\_entwicklung\\_tourismus.html](http://www.wirtschaftsgeografie.com/Tourismus/Entwicklung_Tourismus/body_entwicklung_tourismus.html), Zugriff 26.04.2017
3. Zmoelnig, Ralf (2015): „Deutschland reist - die Entwicklung des Flugtourismus“. URL: <http://www.parken-und-fliegen.de/flugreisemagazin/643-deutschland-reist-die-entwicklung-des-flugtourismus/>, Zugriff 30.03.2017
4. Flottau, Jens (2010): „Teurer Flug“. URL: <http://www.sueddeutsche.de/reise/entwicklung-der-ticketpreise-teurer-flug-1.261348>, Zugriff 29.04.2017
5. o.A. (2017): „Das sind die größten Flughäfen der Welt“. URL: <http://www.travelbook.de/service/Wettlauf-um-die-Nummer-1-Die-groessten-Flughaeften-der-Welt-271757.html>, Zugriff 26.04.2017
6. Christ, Tobias (2016): „Die 20 größten Fluggesellschaften der Welt“. URL: <https://www.aktiv-online.de/nachrichten/detailseite/news/ranking-die-20-groessten-fluggesellschaften-der-welt-nach-pas-sagierzahlen-10201?pic=10>, Zugriff 26.04.2017
7. WTTC - Travel & Tourism Economic Impact 2017 Spain (2017): „Beitrag der Tourismusbranche zum BIP in ausgewählten Ländern“. Statista- das Statistikportal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/289171/umfrage/beitrag-der-spanischen-tourismusbranche-zum-bip-im-vergleich/>, Zugriff 25.04.2017
8. Wirtschaftslexikon (o.J.): „Stichwort: Bruttoinlandsprodukt (BIP)“, Springer Gabler Verlag. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57565/bruttoinlandsprodukt-bip-v8.html>, Zugriff 25.04.2017
9. BMWi (2012): „Anteil der Beschäftigung im Tourismus in Deutschland“. in Statista- Das Statistik-Portal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252412/umfrage/anteil-der-beschaeftigung-im-tourismus-in-deutschland/>, Zugriff 25.04.2017
10. Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (2017): „Die deutsche Luftverkehrswirtschaft“. URL: [http://bdi.eu/media/themenfelder/mobilitaet\\_logistik/publikationen/20170330\\_BDI\\_BDL\\_BDLI\\_Zukunft\\_der\\_Luftfahrt\\_gemeinsam\\_gestalten.pdf](http://bdi.eu/media/themenfelder/mobilitaet_logistik/publikationen/20170330_BDI_BDL_BDLI_Zukunft_der_Luftfahrt_gemeinsam_gestalten.pdf), Zugriff 25.04.2017
11. Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (2017)
12. Bundesverband der deutschen Luft- und Verkehrswirtschaft (2015): „Luftfracht“. URL: <http://www.bdl.aero/de/themen-positionen/wirtschaft/fracht/>, Zugriff 10.05.2017
13. FUR Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (2017): „Reise Analyse“. URL: [http://www.fur.de/fileadmin/user\\_upload/RA\\_2017/RA2017\\_Erste\\_Ergebnisse\\_DE.pdf](http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2017/RA2017_Erste_Ergebnisse_DE.pdf), Zugriff 26.04.2017
14. Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (2017): „Die deutsche Luftverkehrswirtschaft“. URL: [http://bdi.eu/media/themenfelder/mobilitaet\\_logistik/publikationen/20170330\\_BDI\\_BDL\\_BDLI\\_Zukunft\\_der\\_Luftfahrt\\_gemeinsam\\_gestalten.pdf](http://bdi.eu/media/themenfelder/mobilitaet_logistik/publikationen/20170330_BDI_BDL_BDLI_Zukunft_der_Luftfahrt_gemeinsam_gestalten.pdf), Zugriff 26.04.2017
15. BAT Stiftung für Zukunftsfragen (2017): „Durchschnittliche Reisedauer deutscher Urlauber“. Statista- das Statistikportal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/246124/umfrage/durchschnittliche-reisedauer-deutscher-urlauber/>, Zugriff 25.04.2017
16. Bureau of Transportation Statistics (2016): „2015 U.S.-Based Airline Traffic Data“. URL: [https://www.rita.dot.gov/bts/press\\_releases/bts018](https://www.rita.dot.gov/bts/press_releases/bts018), Zugriff 27.04.2017
17. o.A. (2011): „Informationen zur Luftverkehrsabgabe“. URL: <http://www.flugsteuer.de/>, Zugriff 27.04.2017
18. DLR; OAG (2017): „Fluggesellschaften in Deutschland mit den meisten Abflügen“. Statista- das Statistik-Portal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/485504/umfrage/fluggesellschaften-deutschland-mit-den-meisten-abfluegen/>, Zugriff 25.04.2017
19. DLR - Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (2016): „Trendwende im Geschäft mit den günstigen Flugtickets“. URL: [http://www.dlr.de/fw/desktopdefault.aspx/tabid-2931/4472\\_read-46398](http://www.dlr.de/fw/desktopdefault.aspx/tabid-2931/4472_read-46398), Zugriff 29.04.2017
20. <sup>1</sup> Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (2016): „Marktanteile deutscher Fluggesellschaften (nach Sitzplatzangebot von und nach Deutschland)“. URL: <https://www.bdl.aero/download/2049/jahreszahlen-zur-lage-der-luftfahrt-2015.pdf>, Zugriff 29.04.2017
21. <sup>1</sup> DLR (2016): „Low Cost Monitor“. URL: [http://www.dlr.de/dlr/Portaldata/1/Resources/documents/2016/Low\\_Cost\\_Monitor\\_I\\_2016.pdf](http://www.dlr.de/dlr/Portaldata/1/Resources/documents/2016/Low_Cost_Monitor_I_2016.pdf), Zugriff 29.04.2017
22. <sup>1</sup> Deutsche Luft- und Raumfahrtgesellschaft (2016): „Flugpreisstaffelung bei verschiedenen Buchungszeiträumen“, [http://www.dlr.de/dlr/Portaldata/1/Resources/portal\\_bilder/2016/2016\\_2/Grafiken\\_Low\\_Cost\\_Monitor\\_2016-01\\_scaled.png](http://www.dlr.de/dlr/Portaldata/1/Resources/portal_bilder/2016/2016_2/Grafiken_Low_Cost_Monitor_2016-01_scaled.png), Zugriff 30.04.2017
23. <https://www.skyscanner.de/nachrichten/die-fuenf-groessten-flughaeften-deutschlands>, „Die 5 größten Flughäfen Deutschlands“, Zugriff 01.05.2017
24. Fraport AG (2015): „Zahlen, Daten, Fakten“. URL: <http://www.fraport.de/content/fraport/de/misc-bi-naer/presse/publikationen/2015/zahlen--daten--fakten-2015/jcr:content.file/zahlen-daten-fakten-2015.pdf>, Zugriff 30.04.2017

25. Fraport AG (2015): „Zahlen, Daten, Fakten“. URL: <http://www.fraport.de/content/fraport/de/misc/bi-naer/presse/publikationen/2015/zahlen--daten--fakten-2015/jcr:content.file/zahlen-daten-fakten-2015.pdf>, Zugriff 01.05.2017
26. Frankfurt Airport - Luftverkehrsstatistik (2016): „Größte Frachtflughäfen Europas“. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/282384/umfrage/groesste-frachtflughaeften-europas/>, Zugriff 01.05.2017
27. Vgl. Fraport AG (2015): „Zahlen, Daten, Fakten“
28. Conrady, Roland; Fichert, Frank; Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 5. Auflage, Oldenbourg Verlag, München
29. Conrady, Roland; Fichert, Frank; Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 5. Auflage, Oldenbourg Verlag, München
30. Schulz, Axel (2009): Verkehrsträger im Tourismus: Luftverkehr, Bahnverkehr, Straßenverkehr, Schiffsverkehr, De Gruyter Oldenbourg
31. o.A. (o.J.): „Billigflug“. URL: <http://www.tui.at/flugsuche/index.php/home/items/billigflug.html>, Zugriff 05.04.2017
32. Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (2014): „Low Cost-Carrier - ein aktueller Trend?“. URL: [http://www.dlr.de/fw/Portaldata/42/Resources/dokumente/pdf\\_dokumente/4AB\\_01\\_LF\\_LCC.pdf](http://www.dlr.de/fw/Portaldata/42/Resources/dokumente/pdf_dokumente/4AB_01_LF_LCC.pdf), Zugriff 05.04.2017
33. Clausen, Gunnar Dr. (2014): 250 Keywords Preis- und Produktpolitik, Springer-Verlag, Wiesbaden, S.56
34. Luftverkehrsgesetz §21 Absatz 1. URL: [https://www.gesetze-im-internet.de/luftvgv/\\_21.html](https://www.gesetze-im-internet.de/luftvgv/_21.html), Zugriff 06.04.2017
35. Gabler Wirtschaftslexikon (2013): „Linienflugverkehr“. Springer Gabler Verlag. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/linienflugverkehr.html>, Zugriff 11.04.2017
36. Gabler ebda.
37. Gabler ebda.
38. Gabler ebda
39. Gabler ebda
40. Gabler ebda
41. Ebda
42. Schulz, Axel (2009): Verkehrsträger im Tourismus: Luftverkehr, Bahnverkehr, Straßenverkehr, Schiffsverkehr, Verlag Walter de Gruyter, München, S.56
43. Kirstges, Torsten (2013): Expansionsstrategien im Tourismus - Marktanalyse und Strategiebausteine für mittelständische Reiseveranstalter, 2. Auflage, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 156
44. Ryanair (2016): „Anzahl der Passagiere von Ryanair in den Geschäftsjahren 2011 bis 2016“, Statista - das Statistikportal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254375/umfrage/passagierzahlen-von-ryanair/>, Zugriff 09.04.2017
45. Ryanair (2016): „Umsatz von Ryanair in den Geschäftsjahren 2011-2016“, Statista - das Statistikportal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254370/umfrage/umsatz-von-ryanair/>, Zugriff 09.04.2017
46. Ryanair (o.J.). „Über Uns“. URL: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/uber-uns>, Zugriff 09.04.2017
47. Deutsche Lufthansa AG (2016): „Geschäftsbericht 2016“. URL: <https://investor-relations.lufthansa-group.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2016-d.pdf#page=18>, Zugriff 09.04.2017
48. o.A. (2017): „Ryanair Aktie“. URL: [http://www.finanzen.net/bilanz\\_guv/Ryanair](http://www.finanzen.net/bilanz_guv/Ryanair), Zugriff 09.04.2017
49. Statista (2014): „Statista-Dossier zu Ryanair“. URL: <https://de.statista.com/themen/2272/ryanair/>, Zugriff 10.04.2017
50. o.A. (2003): „Ryanair plc“. URL: <http://www.berlin-spotter.de/airlines/ryanair.htm>, Zugriff 05.05.2017
51. o.A. (2017): „Lufthansa Aktie“. URL: <http://www.finanzen.at/aktien/lufthansa-aktie>, 06.05.2017
52. o.A. (o.J.): „Unternehmensprofil“. URL: <https://www.lufthansagroup.com/unternehmen/unternehmen/unternehmensprofil.html>, Zugriff 02.05.2017
53. Deutsche Lufthansa AG (2015): „Lufthansa Group mit neuen Urlaubszielen“. URL: <https://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2015/march/16/article/3459.html>, 06.05.2017
54. o.A. (2017): „Lufthansa Aktie“
55. Lufthansa Group (2017): „Kennzahlen der Lufthansa Group im Überblick“. URL: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/fakten-zum-unternehmen/kennzahlen/lufthansa-group.html>, Zugriff 04.05.2017
56. Lufthansa Group (2016): „Geschichte der Lufthansa“. URL: <https://www.lufthansagroup.com/unternehmen/geschichte.html>, Zugriff 04.05.2017
57. Fürst, Elmar Wilhelm M. (2003): Der Markt für Flugtickets in Europa, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden S.8
58. Fichert, Frank; Conrady, Roland; Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München S.222
59. Pohlmann, Steffen (September 2006): Strategische Herausforderungen für Passagierfluggesellschaften, Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in einem veränderten Marktumfeld, GRIN Verlag für akademische Texte, September 2006, München, S.35



60. Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München, S.220
61. Nach M. Porter (1985): „Unternehmensstrategie“. URL: [https://www.fuer-gruender.de/fileadmin/\\_processed\\_/csm\\_3\\_Unternehmensstrategie\\_01\\_3674971876.png](https://www.fuer-gruender.de/fileadmin/_processed_/csm_3_Unternehmensstrategie_01_3674971876.png)
62. Kowalewsky, Reinhard (2017): „Ryanair tickets kosten im Schnitt 33€“. URL: <http://www.rp-online.de/wirtschaft/ryanair-tickets-kosten-im-schnitt-33-euro-aid-1.6589286>, Zugriff 05.04.2017
63. Pohlmann, Steffen (2006): S.38
64. o.A. (2017): „Soviel Beinfreiheit bieten die Airlines in der Economy Class“. URL: <http://www.travel-book.de/service/sitzbreite-und-beinfreiheit-wo-fliege-ich-am-bequemsten-economy-class-194302.html>, Zugriff 11.04.2017
65. Statista (2014): „Pilotengehälter bei verschiedenen Airlines“, Statista- das Statistikportal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/295530/umfrage/gehalt-der-piloten-nach-airline/>, Zugriff 11.04.2017
66. Krause, David (2011): Einflussfaktoren für die Wahl von Zielflughäfen von Low Cost Carrier, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, S.28
67. Pohlmann, Steffen (2006): S.39
68. Hayes, Aileen (2003): Analyse und Bewertung von Marktpositionen ausgewählter Low Cost Airlines in Europa, Diplomica Verlag GmbH, S.71
69. Hofer, Sören Matthias (2005): „Die Entwicklung der Low-Cost-Carrier und ihr Einfluss auf die Flughäfen“, [http://userpage.fu-berlin.de/jmueller/gapprojekt/downloads/gap\\_papers/Hofer\\_Entwicklung\\_Low\\_Cost\\_Carrier.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/jmueller/gapprojekt/downloads/gap_papers/Hofer_Entwicklung_Low_Cost_Carrier.pdf), Zugriff 06.05.2017
70. Ryanair (o.J.): „Unsere Flotte“. URL: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/unsere-flotte>, Zugriff 06.05.2017
71. Groß, Sven (2007): Handbook of Low Cost Airlines, Strategies, Business Processes and Market Environment, Erich Schmidt Verlag GmbH, Berlin, S.35
72. o.A. (2013): „Lowcost-Airlines verdienen mit der richtigen Flottenstrategie“. URL: <http://www.airliners.de/lowcost-airlines-verdienen-mit-der-richtigen-flottenstrategie/30026>, Zugriff 23.04.2017
73. Schwarz, Patrick (2013): „So spart Ryanair Kosten“. URL: <http://www.aerotelegraph.com/so-spart-ryanair-kosten>, Zugriff 06.05.2017
74. Ryanair (o.J.): „Allgemeine Beförderungsbedingungen“. URL: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/service-center/allgemeine-geschäftsbedingungen>, Zugriff 06.05.2017
75. o.A. (2014): „Zusatzleistungen der Airlines sorgen für Umsatzplus“. URL: <http://news.fluege.de/airline-news/zusatzleistungen-der-airlines-sorgen-fuer-umsatzplus/66461.html>, Zugriff 06.05.2017
76. Neuhaus, Andreas (2016): „Diese Airlines kassieren über Extras ab“. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/teures-fliegen-diese-airlines-kassieren-ueber-extras-ab/14830538.html#item8>, Zugriff 06.05.2017
77. Roessler, Boris (2017): „Lufthansa vor IAG und Air France-KLM, aber hinter Ryanair“. URL: <http://www.airliners.de/lufthansa-iag-air-france-klm-ryanair-passagierzahlen-vergleich-2016/40480>, Zugriff 06.05.2017
78. Hayes, Aileen (2003) S.60
79. Pohlmann, Steffen (2006): S.40
80. Pohlmann, Steffen (2006): S.40
81. o.A. (2012): „Ryanair-piloten kritisieren riskantes Kerosinsparen“. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article108656676/Ryanair-Piloten-kritisieren-riskantes-Kerosinsparen.html>, Zugriff 06.05.2017
82. Pohlmann, Steffen (2006): S.38
83. Doganis, Rigas (2010): Flying off Course, Airline economics and marketing, Fourth edition, Harper-Collins Academic, Oxon, S. 139
84. Pohlmann, Steffen (2006): S.34
85. Vgl Pohlmann, Steffen (2006): S.34
86. o.A. (2017): „Differenzierungsstrategie“. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/differenzierungsstrategie/differenzierungsstrategie.html>, Zugriff 07.05.2017
87. Özgenc, Kayhan (2006): „Liebling Lufthansa“. URL: [www.focus.de/auto/neuheiten/marken-studie-liebling-lufthansa\\_aid\\_217633.html](http://www.focus.de/auto/neuheiten/marken-studie-liebling-lufthansa_aid_217633.html), Zugriff 07.05.2017
88. Pohlmann, Steffen (2006): S.36
89. Fürst, Elmar Wilhelm M. (2003): Der Markt für Flugtickets in Europa, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, S.91
90. Pohlmann, Steffen (2006): S.36
91. Deutsche Lufthansa AG (2017): „Lufthansa Mediadata 2017“. URL: <https://ambientmedia.lufthansa.com/wp-content/uploads/2016/07/Lufthansa-Mediadata-2017-DE.pdf>, , Zugriff 07.05.2017
92. Obertreis, Rolf (2014): „Einer von Uns“. URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/neuer-chef-fuer-die-lufthansa-einer-von-uns/9823820.html>, Zugriff 07.05.2017
93. Pohlmann, Steffen (2006): S.34
94. o.A. (o.J.): „Boarding“ URL: <http://www.lufthansa.com/de/de/Boarding>, Zugriff 08.05.2017
95. Pohlmann, Steffen (2006): S.40
96. o.A. (o.J.): „Inflight Entertainment“. URL: <http://www.lufthansa.com/de/de/Inflight-Entertainment>, Zugriff 08.05.2017
97. Pohlmann, Steffen (2006): S.37
98. Pohlmann, Steffen (2006): S.43

99. Fürst, Elmar Wilhelm M. (2003): S.154
100. o.A. (2015): „Airline safety ranking 2016“. URL: <http://www.jacdec.de/airline-safety-ranking-2016/>, Zugriff 04.05.2017
101. Deutsche Lufthansa AG (2016): „Geschäftsbericht 2016“. URL: <https://investor-relations.lufthansa-group.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2016-d.pdf#page=16>, Zugriff 05.05.2017
102. Deutsche Lufthansa AG (2015): „Lufthansa Group erhält Auszeichnung Eco-Airline of the Year“. URL: <https://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2015/february/26/article/3442.html>, Zugriff 08.05.2017
103. Deutsche Lufthansa AG (2015): „Lufthansa Group erhält Auszeichnung Eco-Airline of the Year“. URL: <https://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2015/february/26/article/3442.html>, Zugriff 04.05.2017
104. Pohlmann, Steffen (2006): S.45
105. Lufthansa Group (2016): „Nachhaltige Unternehmensführung“, Balance, S.4 (E-Paper), Zugriff 09.05.2017
106. Deutsche Lufthansa AG (o.J.): „Unternehmerische Verantwortung bei Lufthansa“. URL: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fakten-zum-unternehmen/verantwortung-nachhaltigkeit.html>, Zugriff 09.05.2017
107. Kargl, Urs (2015): Marketing- und Kommunikationskonzept für Internet Start-Up Unternehmen: Mit der richtigen Strategie zum erfolgreichen Markteintritt, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, S.35
108. Fresow, Reinhard (2016): Handelsfachwirte: Handelsmarketing: Zusammenfassung für die IHK-Prüfung, Fachwirteverband, Aschaffenburg, S. 10
109. Wirtz, Bernd W. (2003): Mergers & Acquisitions Management, Springer-Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden, S.131
110. o.A. (2016): „Always getting better“. URL: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/always-getting-better>, Zugriff 15.05.2017
111. Kolbeck, Felix; Rauscher, Marion (2013): Tourismus-Management, die betrieblichen Grundlagen, Franz Vahlen, München, S. 168
112. o.A. (2016): „Always getting better“, <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/always-getting-better>, Zugriff 15.05.2017
113. Deutsche Lufthansa AG (2016): „Geschäftsbericht 2016“. URL: <https://investor-relations.lufthansa-group.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2016-d.pdf#page=16>, S.12, Zugriff 09.05.2017
114. Brommer, E. (1990): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich, Beuth Verlag, Berlin, S.83
115. Deutsche Lufthansa AG (2016): „Geschäftsbericht 2016“, S.12
116. o.A. (2016): „Konzernstrategie“. URL: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/fakten-zum-unternehmen/konzernstrategie.html#c10942>, Zugriff 05.05.2017
117. o.A. (2017): „Ryanair überholt erstmals Lufthansa“. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ryanair-ueberholt-erstmals-lufthansa-a-1129363.html>, Zugriff 09.05.2017
118. Deutsche Lufthansa AG (2016): „Konzernstrategie“
119. Geyer, Olaf; Runia, Peter; Thewissen, Christian; Wahl, Frank (2005): Marketing- Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenbourg Verlag München, S.88
120. Geyer, Olaf; Runia, Peter; Thewissen, Christian; Wahl, Frank (2005): S. 104
121. Spicker, Martin (2015): Definition und Identifizierung von Zielgruppen. Zielgruppenmodelle und Typologien, GRIN Verlag, o.O., S.5
122. Geyer, Olaf; Runia, Peter; Thewissen, Christian; Wahl, Frank (2005): S.210
123. Fichert, Frank; Conrady, Roland; Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München, S.110
124. Pohlmann Steffen (2006): S.16
125. Geyer, Olaf; Runia, Peter; Thewissen, Christian; Wahl, Frank (2005): Marketing- Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenbourg Verlag München
126. Deutsche Lufthansa AG (2017): „Mediadaten 2017“. URL: <https://ambientmedia.lufthansa.com/wp-content/uploads/2016/07/Lufthansa-Mediadaten-2017-DE.pdf>, Zugriff 10.05.2017
127. Jegminat, Georg (2014): „Ryanair sieht Deutschland als Top-Markt“. URL: <http://www.fvw-medien.de/ryanair-sieht-deutschland-als-top-markt/393/137722/16360>, Zugriff 10.05.2017
128. Deutsche Lufthansa AG (2017): „Mediadaten 2017“. URL: <https://ambientmedia.lufthansa.com/wp-content/uploads/2016/07/Lufthansa-Mediadaten-2017-DE.pdf>, Zugriff 10.05.2017
129. Pohlmann Steffen (2006): S.16
130. SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH (2015): „Informationen zu den Sinus-Milieus 2015“. URL: [http://www.sinus-institut.de/fileadmin/user\\_data/sinus-institut/Downloadcenter/Informationen\\_zu\\_den\\_Sinus-Milieus.pdf](http://www.sinus-institut.de/fileadmin/user_data/sinus-institut/Downloadcenter/Informationen_zu_den_Sinus-Milieus.pdf), Zugriff 15.05.2017
131. Bieger Dr., Eckhard (o.J.): „Traditionsorientierte“, URL: <http://www.kath.de/lexika/sinusmilieus-pastoral/traditionsorientierte.html>, Zugriff 15.05.2017
132. Deutsche Lufthansa AG (2017): „Mediadaten 2017“, Zugriff 15.05.2017
133. Schmidt, Jochen (2014): „Die Zielgruppen nach den Sinus-Milieus“. URL: <http://viererb-log.de/2014/04/die-richtige-zielgruppe-mit-den-sinus-milieus-bestimmen/>, Zugriff 15.05.2017
134. Dengler, Manuel (2015): Sinusmilieus. URL: <https://prezi.com/egvmg5qs1crj/lufthansa-kommunikation/#>, Zugriff 04.05.2017

135. Paxmann, Stephan A. (2010): Der unternehmensinterne Businessplan, Campus Verlag, Frankfurt, S.202
136. Lufthansa AG (2009): „Group Management Report - Annual Report 2009“. URL: [http://reports.lufthansa.com/2009/ar/servicepages/downloads/files/management\\_report\\_dlh\\_ar09.pdf](http://reports.lufthansa.com/2009/ar/servicepages/downloads/files/management_report_dlh_ar09.pdf), Zugriff 10.05.2017
137. o.A. (2012): „Lufthansa beliebteste Fluglinie der Deutschen“. URL: <http://www.fr.de/leben/reise/airline-ranking-2012-lufthansa-beliebteste-fluglinie-der-deutschen-a-854712>, Zugriff 10.05.2017
138. o.A. (2017): „Das sind die sichersten Airlines der Welt“. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/lufthansa-emirates-klm-das-sind-die-sichersten-airlines-der-welt/19202484.html>, Zugriff 10.05.2017
139. Doganis, Rigas (2010): Flying off Course - Airline economics and marketing, Fourth Edition, HarperCollings Academics, Oxon, S. 107
140. Doganis, Rigas (2006): The Airline Business, Second edition, Routledge, Oxon, S. 275
141. o.A. (2015): „So will Ryanair in Deutschland wachsen“. URL: <http://www.airliners.de/ryanair-strategie-deutschland-kooperation-lufthansa-air-berlin/36910>, Zugriff 15.05.2017
142. Strasser, Daniela (2016): „Interview mit CMO Kenny Jacobs“. URL: [https://www.wuv.de/marketing/marketing\\_bei\\_ryanair\\_man\\_macht\\_einfach](https://www.wuv.de/marketing/marketing_bei_ryanair_man_macht_einfach), Zugriff 13.05.2017
143. Schwarze, Dirk (2008): „Marketing bei Lufthansa“. URL: [www.marketingclub-dresden.de/media/public/Veranstaltungen/Dirk-Schwarze-Marketing-bei-Lufthansa.pdf](http://www.marketingclub-dresden.de/media/public/Veranstaltungen/Dirk-Schwarze-Marketing-bei-Lufthansa.pdf), Zugriff 03.05.2017
144. o.A. (o.J.): „Lufthansa Miles&More“. URL: <http://www.vielfliegerprogramme.info/lufthansa-miles-more/>, Zugriff 14.05.2017
145. Scheffler, Jochen (2014): Grundlagen des Marketing-Mix und dessen beispielhafte Anwendung in der Unterhaltungsgüterindustrie, Diplomica Verlag, S.2
146. Kolbeck, Felix; Rauscher, Marion (2013): Tourismus-Management, die betrieblichen Grundlagen, Franz Vahlen, München, S. 170
147. Schulz, Axel(2014): Grundlagen Verkehr im Tourismus, Fluggesellschaften, Kreuzfahrten, Bahnen, Busse und Mietwagen, 2. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S.29
148. Scheffler, Jochen (2014): Grundlagen des Marketing-Mix und dessen beispielhafte Anwendung in der Unterhaltungsgüterindustrie, Diplomica Verlag, S.7
149. Rommel, Sandra (2013): „Die Niedrigpreisstrategie und deren Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen am Beispiel von Ryanair“. URL: [http://www.cps-schliessmann.de/fileadmin/cps-schliessmann/Dokumente/Niedrigpreisstrategie\\_Ryanair\\_endversion.pdf](http://www.cps-schliessmann.de/fileadmin/cps-schliessmann/Dokumente/Niedrigpreisstrategie_Ryanair_endversion.pdf), Zugriff 13.05.2017
150. Groß, Sven; Schröder, Alexander (2007): Handbook of Low Cost Airlines, Strategies, Business Processes and Market Environment, Erich Schmidt Verlag, 2007, S.44
151. <sup>1</sup> Bhasin, Hitesh (2017): „Marketing-Mix Lufthansa“. URL: <http://www.marketing91.com/marketing-mix-lufthansa-airlines/>, Zugriff 15.05.2017
152. Schulz, Axel (2014): Grundlagen Verkehr im Tourismus, Fluggesellschaften, Kreuzfahrten, Bahnen, Busse und Mietwagen, 2. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S.27
153. Schulz, Axel (2014): S.28
154. Pfaff, Dietmar (2004): Praxishandbuch Marketing, Grundlagen und Instrumente, Campus Verlag, Frankfurt
155. Doganis, Rigas (2010): Flying off Course, Airline economics and marketing, fourth edition, HarperCollings Academic, S. 178
156. Doganis, Rigas (2010): S. 178
157. Clausen, Gunnar Dr. (2014): 250 Keywords Preis- und Produktpolitik, Springer-Verlag, Wiesbaden, S.56
158. Gross, Sven; Schröder, Alexander (2005): „Das Geschäftsmodell der Low Cost Airlines- ein Modell mit Zukunft?“. URL: [http://www.academia.edu/11771522/Das\\_Gesch%C3%A4ftsmodell\\_der\\_Low\\_Cost\\_Airlines\\_ein\\_Modell\\_mit\\_Zukunft#ftsmodell\\_der\\_Low\\_Cost\\_Airlines\\_ein\\_Modell\\_mit\\_Zukunft](http://www.academia.edu/11771522/Das_Gesch%C3%A4ftsmodell_der_Low_Cost_Airlines_ein_Modell_mit_Zukunft#ftsmodell_der_Low_Cost_Airlines_ein_Modell_mit_Zukunft), Zugriff 16.05.2017
159. Rommel, Sandra (2013): „Die Niedrigpreisstrategie und deren Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen am Beispiel von Ryanair“. URL: [http://www.cps-schliessmann.de/fileadmin/cps-schliessmann/Dokumente/Niedrigpreisstrategie\\_Ryanair\\_endversion.pdf](http://www.cps-schliessmann.de/fileadmin/cps-schliessmann/Dokumente/Niedrigpreisstrategie_Ryanair_endversion.pdf), Zugriff 16.05.2017
160. Schößler, Tom (2016): Preispolitik für Theater, Springer Verlag, Ludwigsburg, S.86
161. Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München, S.440
162. Hohberg, Simon; Tauschensky, Daniel (2008): „Systeme der Absatzwegegestaltung“. URL: [http://www.ag-nbi.de/lehre/0809/S\\_Gruender/Folien/06\\_Marketing.pdf](http://www.ag-nbi.de/lehre/0809/S_Gruender/Folien/06_Marketing.pdf), Zugriff 20.05.2017
163. Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): „Distributionskanäle im Luftverkehr“, Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München, S.441
164. Fürst, Elmar Wilhelm M.(2003): Der Markt für Flugtickets in Europa, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden S. 151
165. Doganis, Rigas (2010): S.120
166. Groß, Sven; Schröder, Alexander (2007): S.46
167. o.A. (o.J.): „Gebühren“. URL: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/service-center/gebuehren>, Zugriff 18.05.2017
168. Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): S.442

169. Hohberg, Simon; Tauschensky, Daniel (2008): „Direkter vs. Indirekter Absatzweg“. URL: [http://www.ag-nbi.de/lehre/0809/S\\_Gruender/Folien/06\\_Marketing.pdf](http://www.ag-nbi.de/lehre/0809/S_Gruender/Folien/06_Marketing.pdf), Zugriff 20.05.2017
170. Kleinaltenkamp, Michael; Kuß, Alfred (2016): Marketing-Einführung: Grundlagen- Überblick- Beispiele, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 205
171. Kleinaltenkamp, Michael; Kuß, Alfred (2016): S. 207
172. Schrattecker, Gertraud; Schweiger, Günter (2001): Werbung, Eine Einführung, 9. Auflage, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, S.131
173. Tretschner, Constance (2010): Kommunikationspolitik, Grin Verlag, Norderstedt, S.3
174. Wirtschaftslexikon24 (o.J.): „AIDA Modell“. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/aida-modell-aida-formel-aida-regel-aida-schema/aida-modell-aida-formel-aida-regel-aida-schema.htm>, Zugriff 20.05.2017
175. Wirtschaftslexikon24 (o.J.): „Verkaufsförderung“. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54935/verkaufsfoerderung-v8.html>, Zugriff 21.05.2017
176. Wessels, Marina (2010): S. 3
177. Somrau, Renate (2014): Dienstleistungsmarketing, Kommunikationspolitik und Tourismus, Books on Demand, Bremen, S. 285
178. Wessels, Marina (2010): S. 3
179. Wessels, Marina (2010): S. 3
180. Frankfurt Hahn Airport (2006) „Pressmeldung vom 31.10.2016“. URL: [https://www.hahn-airport.de/default.aspx?menu=press\\_archive&cc=de&dataid=509352](https://www.hahn-airport.de/default.aspx?menu=press_archive&cc=de&dataid=509352), Zugriff 21.05.2017
181. Küchen, Marina (2003): „Michael O’Leary bringt die Europäer zusammen“. URL: <https://www.welt.de/print-welt/article276547/Michael-O-Leary-bringt-die-Europaeer-zusammen.html>, Zugriff 21.05.2017
182. Gross, Sven (2005): „Das Geschäftsmodell der Low Cost Airlines - ein Modell mit Zukunft?“. URL: [http://www.academia.edu/11771522/Das\\_Gesch%C3%A4ftsmodell\\_der\\_Low\\_Cost\\_Airlines\\_ein\\_Modell\\_mit\\_Zukunft](http://www.academia.edu/11771522/Das_Gesch%C3%A4ftsmodell_der_Low_Cost_Airlines_ein_Modell_mit_Zukunft), Zugriff 21.05.2017
183. Ryanair Media Centre (2016): „Ryanair Startet Rabattaktion für Brüssel - Easyjet stellt Route von Berlin nach Brüssel ein. URL: <http://62.73.129.180/news/nachrichten/161017-ryanair-startet-rabattaktion-fur-brussel-easyjet-stellt-route-von-berlin-nach-brussel-ein/?market=de>, Zugriff 22.05.2017
184. Groß, Sven; Schröder, Alexander (2007): S.48
185. Groß, Sven; Schröder, Alexander (2007): S.47
186. o.A. (2013): „Ryanair will mieses Image aufpolieren“. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ryanair-will-mieses-image-aufpolieren-a-923948.html>, Zugriff 22.05.2017
187. App, Ulrike (2014): „Ryanair entdeckt die Werbung“. URL: <https://www.wuv.de/marketing/irische-charmeoffensive-ryanair-entdeckt-die-werbung>, Zugriff 22.05.2017
188. Schwarze, Dirk (2008): „Marketing bei Lufthansa“, Zugriff 03.05.2017
189. Polten, Kathleen (2004): Das Corporate Design der Lufthansa damals und heute, GRIN Verlag, München, S.4
190. Schwarze, Dirk (2008): „Die Investition in Online Medien wird stetig ausgebaut“. URL: <http://www.marketingclub-dresden.de/media/public/Veranstaltungen/Dirk-Schwarze-Marketing-bei-Lufthansa.pdf>, Zugriff 10.05.2017
191. Schwarze, Dirk (2008): „Marketing bei Lufthansa“, Zugriff 24.05.2017
192. Miles&More GmbH (o.J.): „Miles&More Partner“. URL: <http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/de/program/partner?l=de&cid=18002>, Zugriff 24.05.2017
193. Marketing Club Rhein-Neckar (2008): „Das Marketing der Zukunft“. URL: [https://www.mc-rn.de/aktuelles/21-Die-sieben-P-des-Dienstleistungsmarketing\\_Das\\_Marketing\\_der\\_Zukunft](https://www.mc-rn.de/aktuelles/21-Die-sieben-P-des-Dienstleistungsmarketing_Das_Marketing_der_Zukunft), Zugriff 24.05.2017
194. Marketingcoaching Schweizer GmbH (o.J.): „Die Sache mit den 4 oder 7P’s im Marketingmix“. URL: <http://www.marketingcoaching.ch/files/pdf-files/Die%20Sache%20mit%20den%204%20oder%207P%27s%20im%20Marketingmix%20-%20Marketingcoaching%20Sch.pdf>, Zugriff 24.05.2017
195. Marketing Club Rhein-Neckar (2008): „Das Marketing der Zukunft“
196. Dombrowski, Tobias (o.J.): „Prozesspolitik“. URL: <http://www.grow-business.de/marketingberatung/prozesspolitik>, Zugriff 24.05.2017
197. Samatra GmbH (o.J.): „Marketing Mix“ URL: [http://www.marketing-info.ch/index\\_htm\\_files/Marketing-Mix.pdf](http://www.marketing-info.ch/index_htm_files/Marketing-Mix.pdf), Zugriff 24.05.2017
198. Fichert, Frank; Conrady, Roland, Sterzenbach, Rüdiger (2013): Luftverkehr, Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 5. Auflage, München, S. 221
199. Geyer, Olaf; Runia, Peter; Thewissen, Christian; Wahl, Frank (2005): Marketing- Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, Oldenbourg Verlag München, S.55
200. Geyer, Olaf (2005), S.55
201. o.A. (2014): 46-64 Euro“. URL: [http://www.focus.de/reisen/flug/64-45-euro-pro-flug-von-wegen-ryanair-das-ist-die-billigste-fluglinie-europas\\_id\\_3931816.html](http://www.focus.de/reisen/flug/64-45-euro-pro-flug-von-wegen-ryanair-das-ist-die-billigste-fluglinie-europas_id_3931816.html), Zugriff 18.05.2017
202. Rose, Norm (2010): „Geschäftsreisen in Europa- aktuelle Trends“. URL: [https://de.eu.sabretravelnetwork.com/images/uploads/collateral/TNEMEA-10-12978\\_GT\\_DE\\_051110.pdf](https://de.eu.sabretravelnetwork.com/images/uploads/collateral/TNEMEA-10-12978_GT_DE_051110.pdf), Zugriff 18.05.2017
203. Gross, Sven (2005): „Das Geschäftsmodell der Low Cost Airlines - ein Modell mit Zukunft?“, Zugriff 23.05.2017
204. Wäschenbach, Julia (2015): „Wie ein Vulkan Europas Luftverkehr lahm legte“. URL: <http://www.n->

- tv.de/panorama/Wie-ein-Vulkan-Europas-Luftverkehr-lahmlegte-article14890046.html, Zugriff 18.05.2017
205. CAPA - Centre for Aviation and OAG (2015): „Lufthansa SWOT“. URL: <https://centreforaviation.com/insights/analysis/lufthansa-swot-new-low-cost-platforms-are-smarter-strategy-than-resorting-to-protectionism-217932>, Zugriff 17.05.2017
206. Brecheis, Dieter; Siegert, Gabriele (2010): Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, 2. Auflage, Springer Verlag, Heidelberg
207. Brecheis, Dieter; Siegert, Gabriele (2010): S.29
208. Brecheis, Dieter; Siegert, Gabriele (2010): S.34
209. Gabler Wirtschaftslexikon „Definition Below-The-Line Kommunikation“, Springer Gabler Verlag. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/below-the-line-kommunikation.html>, Zugriff 27.05.2017
210. Horizont (2015): „Ryanair: So macht sich der Billigflieger über die Lufthansa lustig“. URL: <http://www.horizont.net/gallery/media/2202/32611-detail.jpeg>, Zugriff 27.05.2017
211. Rentz, Ingo (2015): „Warum Ryanair mit dem Lufthansa-Bashing ein Eigentor schießt“. URL: <http://www.horizont.net/marketing/kommentare/Nonstop-Streiks-Warum-Ryanair-mit-dem-Lufthansa-Bashing-ein-Eigentor-schiesst-137327>, Zugriff 30.05.2017
212. Heinlein, Peter (2013): „Aus Hamburg für die Welt“. URL: <http://econforum.de/aus-hamburg-f-r-die-welt/>, Zugriff 20.05.2017
213. [https://www.wuv.de/marketing/nonstop\\_you\\_wie\\_der\\_kolle\\_rebbe\\_claim\\_die\\_marke\\_luft-hansa\\_neu\\_ausrichten\\_soll](https://www.wuv.de/marketing/nonstop_you_wie_der_kolle_rebbe_claim_die_marke_luft-hansa_neu_ausrichten_soll), „Wie der Kolle Rebbe Clain die Marke Lufthansa neu ausrichten soll“, Zugriff 05.05.2017
214. Herrmann, Lena (2012): „Wie der Kolle Rebbe Clain die Marke Lufthansa neu ausrichten soll“. URL: [https://www.wuv.de/marketing/nonstop\\_you\\_wie\\_der\\_kolle\\_rebbe\\_claim\\_die\\_marke\\_luft-hansa\\_neu\\_ausrichten\\_soll](https://www.wuv.de/marketing/nonstop_you_wie_der_kolle_rebbe_claim_die_marke_luft-hansa_neu_ausrichten_soll), Zugriff 02.06.2017
215. <sup>1</sup> O.A. (2008): „Lufthansa Deckblatt“. URL: <https://www.tagmotion.de/wp-content/uploads/2008/11/lufthansa-deckblatt.jpg>, Zugriff 30.05.2017
216. Wiwo (2008): URL: <http://photo.kaywa.com/images/original/23/23/2090.jpg?i=1223680702>, Zugriff 07.06.2017
217. o.A. (2008): „Check-In im Taxi“. URL: <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/handy-als-bordkarte-check-in-im-taxi-a-547314.html>, Zugriff 08.06.2017
218. Wald, Andreas (2007): Aviation-Management: aktuelle Herausforderungen und Trend, LIT Verlag, Berlin, S.51
219. o.A. (2016): „Ryanair fliegt von und nach Frankfurt am Main“. URL: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-11/lufthansa-frankfurt-fraport-ryanair-konkurrenz>, Zugriff 08.06.2017
220. Fraport AG (2017): „statistischer Jahresbericht 2016“. URL: <http://www.fraport.de/content/fraport/de/misc/binaer/verkehrszahlen/luftverkehrsstatistik/luftverkehrsstatistik-2016-/jcr:content.file/statistischer-jahresbericht-2016-2.pdf>, S.67, Zugriff 08.06.2017
221. o.A. (2016): „Ryanair fliegt von und nach Frankfurt am Main“. URL: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-11/lufthansa-frankfurt-fraport-ryanair-konkurrenz>, Zugriff 08.06.2017
222. o.A. (2017): „Ryanair erstmals vor Lufthansa“. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/passagierzahlen-ryanair-ueberholt-lufthansa-a-1129384.html>, Zugriff 08.06.2017
223. Ludger, Fittkau (2017): „Ryanair ab Frankfurt am Main“. URL: [http://www.deutschlandfunk.de/ryanair-ab-frankfurt-am-main-frontalangriff-auf-die-766.de.html?dram:article\\_id=382481](http://www.deutschlandfunk.de/ryanair-ab-frankfurt-am-main-frontalangriff-auf-die-766.de.html?dram:article_id=382481), Zugriff 08.06.2017
224. Ludger, Fittkau (2017): „Ryanair ab Frankfurt am Main“
225. Arnold, Andres (2017): „Schwenk nach Frankfurt- bedroht Ryanair jetzt die Lufthansa?“. URL: <http://www.airliners.de/schwenk-frankfurt-bedroht-ryanair-lufthansa/40859>, Zugriff 08.06.2017
226. o.A. (2017): „Lufthansa setzt ihren Heimatflughafen Frankfurt unter Druck“. URL: <http://www.airliners.de/lufthansa-a350-muenchen/40969>, Zugriff 08.06.2017
227. o.A. (2017): „Ryanair will Lufthansa viele Geschäftskunden abluchsen“. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/ryanair-greift-lufthansa-in-frankfurt-verschaerft-an-a-1136707.html>, Zugriff 08.06.2017
228. Fasse, Markus (2011): „Der Traum vom Fliegen ohne Sprit“. URL: <http://www.handelsblatt.com/technik/forschung-innovation/wo-die-zukunft-entsteht-der-traum-vom-fliegen-ohne-sprit/5800358.html>, Zugriff 12.06.2017
229. Klöber, Katharina (2012): „Tuifly-Umweltexperte sieht keine Zukunft für Billigairlines“. URL: <https://www.derwesten.de/reise/tuifly-umweltexperte-sieht-keine-zukunft-fuer-billigairlines-id7413283.html>, Zugriff 12.06.2017

# Anlagen

Umfrage zur Wirkung von ausgewählten Werbemaßnahmen der Fluggesellschaften Lufthansa und Ryanair

## 1. Persönliche Daten

### 1.1 Geschlecht

- ☐ Männlich    ☐ Weiblich

### 1.2 Alter

- ☐ 16-25        ☐ 26-35        ☐ 36-45        ☐ 46-60        ☐ 60+

### 1.3 Status

- ☐ Schüler, Auszubildender/ Student  
☐ berufstätig  
☐ arbeitssuchend  
☐ Rentner

## 2. Informationen über das Verhältnis zum Fliegen

### 2.1 Wie häufig sind Sie in den letzten 3 Jahren mit einem Flugzeug geflogen?

- ☐ gar kein mal  
☐ bis 2 mal  
☐ bis 4 mal  
☐ bis 6 mal  
☐ mehr als 6 mal

### 2.2 Wie oft davon sind Sie aus geschäftlichen Gründen geflogen?

\_\_\_\_\_

### 2.3 Sind Sie bereits mit den Fluggesellschaften Lufthansa oder Ryanair geflogen?

- ☐ Ja, mit Lufthansa  
☐ Ja, mit Ryanair  
☐ Ja, mit beiden Fluggesellschaften  
☐ Nein

### 2.4 Wie schätzen Sie persönlich das Image von Ryanair ein?

- ☐ Äußerst positiv    ☐ relativ positiv    ☐ neutral    ☐ eher negativ    ☐ extrem negativ

### 2.5 Wie schätzen Sie persönlich das Image von Lufthansa ein?

- ☐ Äußerst positiv    ☐ relativ positiv    ☐ neutral    ☐ eher negativ    ☐ extrem negativ

### 3. Wirkung der Werbeanzeigen

#### I. Ryanair



#### 3.1 Bitte betrachten Sie die Werbeanzeige. Was ist Ihre erste Reaktion?

- ☐ Interesse
- ☐ Freude
- ☐ Gleichgültigkeit
- ☐ Abneigung
- ☐ Verwirrung
- ☐ Wiedererkennung
- ☐ Mitgefühl
- ☐ Schadenfreude
- ☐ Anderes: \_\_\_\_\_

#### 3.2 Halten Sie diese Anzeige für informativ?

- ☐ gar nicht
- ☐ kaum
- ☐ mittelmäßig
- ☐ ziemlich
- ☐ außerordentlich

#### 3.3 Finden Sie diese Anzeige unterhaltsam?

- ☐ gar nicht
- ☐ kaum
- ☐ mittelmäßig
- ☐ ziemlich
- ☐ außerordentlich

#### 3.4 Empfinden Sie diese Anzeige als provokant?

- ☐ Trifft voll und ganz zu
- ☐ Trifft eher zu
- ☐ Trifft eher nicht zu
- ☐ Trifft überhaupt nicht zu

#### 3.5 Denken Sie, dass die Werbeanzeige zum Image des Unternehmens passt?

- ☐ gar nicht
- ☐ kaum
- ☐ mittelmäßig
- ☐ ziemlich
- ☐ außerordentlich

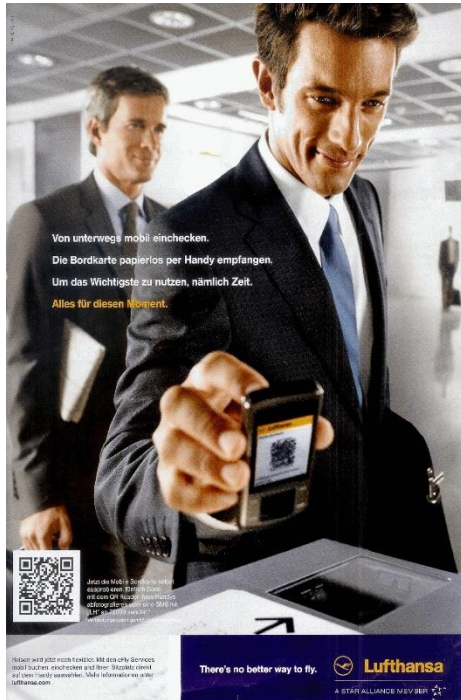
#### 3.6 Erweckt diese Werbung in Ihnen Interesse an dem Produkt? (Produkt = der Flug)

- ☐ gar nicht
- ☐ kaum
- ☐ mittelmäßig
- ☐ ziemlich
- ☐ außerordentlich

### 3.7 Denken Sie, dass Ihre nächste Flugbuchung durch die Werbeanzeige beeinflusst wird?

- ☐ Trifft voll und ganz zu
- ☐ Trifft eher zu
- ☐ Trifft eher nicht zu
- ☐ Trifft überhaupt nicht zu

## II. Lufthansa



### 3.1 Bitte betrachten Sie die Werbeanzeige. Was ist Ihre erste Reaktion?

- ☐ Interesse
- ☐ Freude
- ☐ Gleichgültigkeit
- ☐ Abneigung
- ☐ Verwirrung
- ☐ Wiedererkennung
- ☐ Anderes: \_\_\_\_\_

### 3.2 Halten Sie diese Anzeige für informativ?

- ☐ gar nicht
- ☐ kaum
- ☐ mittelmäßig
- ☐ ziemlich
- ☐ außerordentlich

### 3.3 Finden Sie diese Anzeige unterhaltsam?

- ☐ gar nicht
- ☐ kaum
- ☐ mittelmäßig
- ☐ ziemlich
- ☐ außerordentlich

### 3.4 Fühlen Sie sich durch diese Anzeige persönlich angesprochen?

- ☐ Trifft voll und ganz zu
- ☐ Trifft eher zu
- ☐ Trifft eher nicht zu
- ☐ Trifft überhaupt nicht zu



**3.5 Denken Sie, dass die Werbeanzeige zum Image des Unternehmens passt?**

- ☐ gar nicht    ☐ kaum    ☐ mittelmäßig    ☐ ziemlich    ☐ außerordentlich

**3.6 Erweckt diese Werbung in Ihnen Interesse an dem Produkt? ( Produkt = der Flug)**

- ☐ gar nicht    ☐ kaum    ☐ mittelmäßig    ☐ ziemlich    ☐ außerordentlich

**3.7 Denken Sie, dass Ihre nächste Flugbuchung durch die Werbeanzeige beeinflusst wird?**

- ☐ Trifft voll und ganz zu  
☐ Trifft eher zu  
☐ Trifft eher nicht zu  
☐ Trifft überhaupt nicht zu

**4. Persönliche Einstellung zu den Fluggesellschaften**

**4.1 Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?**

**"Ich finde es unterhaltsam, dass Ryanair sich öffentlich über die Streiks der Lufthansa lustig macht."**

- ☐ gar nicht    ☐ kaum    ☐ mittelmäßig    ☐ ziemlich    ☐ außerordentlich

**"Beim Buchen eines Fluges achte ich darauf, dass ich soweit es geht umweltbewusst fliege."**

- ☐ gar nicht    ☐ kaum    ☐ mittelmäßig    ☐ ziemlich    ☐ außerordentlich

**"Ein positives Image und ein guter Ruf der Fluggesellschaft, bei der ich buche, sind mir wichtig."**

- ☐ gar nicht    ☐ kaum    ☐ mittelmäßig    ☐ ziemlich    ☐ außerordentlich

**"Ich fliege meist mit der Fluggesellschaft, welche die niedrigsten Preise anbietet."**

- ☐ gar nicht    ☐ kaum    ☐ mittelmäßig    ☐ ziemlich    ☐ außerordentlich

**"Mir ist es wichtig, dass ich über mein Smartphone meinen Buchungsprozess regeln kann. (Und z.B. eine mobile Bordkarte erhalte)"**

- ☐ gar nicht    ☐ kaum    ☐ mittelmäßig    ☐ ziemlich    ☐ außerordentlich

**4.2 Sind Ihnen im letzten Jahr irgendwo Werbungen von Ryanair oder Lufthansa aufgefallen und wenn Ja, wo?**

---

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin, 23.6.2017

Johanna Stöhring

---

Ort, Datum

Vorname Nachname